

# VOLKELT

Der Berater für den Geschäftsführer der GmbH und der Unternehmergeellschaft

## **Schnellkurs für Geschäftsführer der GmbH und der Unternehmergeellschaft (haftungsbeschränkt)**

### **Modul 4: Geschäftsführer Finanzen / Controlling**

#### **Inhalt**

##### **4.1 Vertrags-Grundlagen**

- Stellenbeschreibung
- Verankerung in Anstellungsvertrag und Geschäftsordnung
- Der richtige Umgang mit der nicht zu delegierenden Verantwortung
- Aufbauorganisation
- Vertragliche und organisatorische Absicherungen, Versicherungen

##### **4.2. Operative Verantwortung, Instrumente + Fachwissen**

- Rechnungswesen und Jahresabschluss
- Finanzierung
- Rating
- Liquiditätsplanung
- Betriebswirtschaftliche Abrechnungsbogen
- Controlling
- Berichtswesen
- Kennzahlen
- Kostenrechnung
- Kalkulation / Preise
- Steuerpflichten
- Rechnungen

## 4.1 Vertrags-Grundlagen

### 4.1.1 Stellenbeschreibung

In großen Unternehmen ist Arbeitsteilung und Spezialisierung auf der Ebene der Geschäftsführung üblich. In kleineren Unternehmen, in denen die Geschäftsführer zugleich auch Eigentümer / Gesellschafter des Unternehmens sind, ist Arbeitsteilung zwar verbreitet. Oft aber vertraglich nur unzureichend verankert.

Folge: Kommt es zu Meinungsverschiedenheiten um die Geschäftspolitik zwischen den Gesellschafter-Geschäftsführern kann alleine schon aufgrund der vertraglich nicht geklärten Arbeitsteilung gegenseitig Pflichtverletzungen vorgeworfen und eventuell sogar gerichtlich begründet werden. Aber auch um sicherzustellen, dass alle Aufgabenbereiche der Geschäftsführung ausgefüllt sind und diese nicht den Präferenzen der Person des Geschäftsführers überlassen bleiben, empfiehlt es sich, mit Aufnahme der Geschäftsführungs-Tätigkeit eine umfassende Beschreibung aller Tätigkeiten des jeweiligen Zuständigkeitsbereichs vorzunehmen.

#### **Stellenbeschreibung für den Geschäftsführer Finanzen / Rechnungswesen / Controlling**

##### **Funktion**

Stellenbezeichnung: Geschäftsführer Finanzen / Rechnungswesen / Controlling

vorgesetzte Stelle: Gesellschafterversammlung

Vertretungsbefugnis: Alleinvertretungsberechtigt laut Gesellschaftsvertrag

Stellvertretung:

##### **Mitarbeiter**

Dem Stelleninhaber sind alle im Bereich Finanzen / Rechnungswesen / Controlling tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugeordnet.

##### **Der Bereich umfasst folgende Einzelbereiche:**

- Fakturierung
- Rechnungswesen
- Planung
- Kalkulation
- Bestandsführung
- Controlling
- Rechtsabteilung

##### **Zielsetzung und Verantwortlichkeit**

- Das Ziel der Geschäftsführung ist die Gewinnmaximierung
- Der Stelleninhaber vertritt gemeinsam mit den übrigen Geschäftsführern das erzielte Ergebnis.

##### **Schwerpunkte der Tätigkeit**

- Sicherung der Beschäftigungs- und Auftragslage
- Sicherung und Ausbau des Produktionsprogrammes zu wirtschaftlich vertretbaren Kosten in Abstimmung mit dem technischen Geschäftsführer
- Kapazitäts-, Umsatz- und Ergebnisplanung
- Plankontrolle
- Überwachung der Liefertermine
- Sicherung der Verkaufspreise
- Sicherung der Fakturierung
- Organisation und Rationalisierung

- Beschaffung von Verwaltungspersonal und dessen optimaler Einsatz
- Förderung der optimalen Zusammenarbeit innerhalb der gesamten unterstellten Arbeitsbereiche bei besonders intensiver Zusammenarbeit mit den weiteren Geschäftsführern.

#### **Verantwortungsumfang und Sachaufgaben**

- Terminvergabe an Drittfirmen
- Kapazitätsplanung/Fertigung
- Entscheidung über eingehende Aufträge
- Festlegung der Kreditlinie mit dem Leiter des Rechnungswesens
- Bestandsführung des Lagers und Überwachung der halbfertigen Waren
- Preisentscheidung bei Kundenaufträgen aufgrund von Kalkulationsunterlagen
- Auftragsvorkalkulation und Nachkalkulation
- Kundenpflege und Auftragsbeschaffung
- Angebotserteilung und Auftragsverfolgung
- Kaufmännische Abwicklung bei Mängelrügen
- Außenstandskontrolle und Fakturierung
- Lieferterminkontrolle
- Optimierung der Distribution (Versandart, Versandweg, Anzahl, bzw. Größe der Transporte)
- Konkurrenzanalyse, Preisvergleiche und Marktbeobachtung
- gesamte kaufmännische organisatorische Entwicklung
- Umsatzerfassung und Auftragserfassung
- Statistik und Karteien
- Erstellen von Investitionsrechnungen in Abstimmung mit den weiteren Geschäftsführern
- Kostenminimierung im Verwaltungskostenbereich
- Kommunikationswesen
- Posteingang und Postausgang im kaufmännischen Bereich
- Registratur
- Überwachung der Lohnabrechnung
- Erstellung sämtlicher steuerlicher Erklärungen
- Vermeidung unerlaubten Zugriffs zu Preis-, Umsatz-, Kunden-, Kosten- und Leistungsdaten
- Kontrolle oben erwähnter Aufgaben und Information der Gesellschafter, falls diese Leistungen nicht ordnungsgemäß erbracht werden.

#### **Informationspflicht**

- Der Stelleninhaber informiert die übrigen Geschäftsführer routinemäßig über die Entwicklung der Auftrags- und Beschäftigungslage und berichtet gemeinsam mit den übrigen Geschäftsführern hierüber in der Gesellschafterversammlung.

Orientieren Sie sich bei der Beschreibung der Aufgaben des kaufmännischen Geschäftsführers für Ihr Unternehmen an den oben genannten Punkten, aber auch an den branchenspezifischen Aufgabenstellungen und den im Unternehmen vereinbarten Absprachen gemäß Stärken / Schwächen-Profil.

#### **4.1.2 Verankerung in Anstellungsvertrag und Geschäftsordnung**

Grundsätzlich sollten drei Gesichtspunkte in der Zusammenarbeit des Geschäftsführer-Gremiums berücksichtigt werden:

- Unbedingte Voraussetzung ist, dass die Aufgabenverteilung zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführern einerseits und den Geschäftsführern untereinander andererseits vertraglich klar geregelt ist. Dazu gehört: Auflistung eines Kataloges zustimmungsbedürftiger Geschäfte im Gesellschaftsvertrag, Definition der Ressorts im Anstellungsvertrag der Geschäftsführer. Dies ist Aufgabe der Gesellschafter. Fremd-Geschäftsführer, die hier Mängel sehen, sind gut beraten, die Gesellschafter auf vertragliche Missstände hinzuweisen und diese in Zusammenarbeit mit externen Beratern zu beheben.
- Außerdem ist festzulegen, wie sich die Geschäftsführer untereinander informieren bzw. abstimmen müssen. Die genauen Modalitäten sind im Rahmen einer Geschäftsordnung zu vereinbaren (Sitzungsleitung, Abstimmungsmodalitäten, Protokoll usw.).
- Die Geschäftsführer bilden innerhalb der Organisation GmbH ein Team: Das Führungsteam. Das bedeutet: Zu einer effektiven Zusammenarbeit kommt es, wenn die Grundsätze für Teamarbeit konsequent angewandt werden (vgl. dazu Block 2, Nr. 2.1.2, Seite 9 ff.).

### Katalog zustimmungsbedürftiger Geschäfte

Grundsätzlich sind Geschäftsführer in der Ausübung Ihrer Tätigkeit „frei“, d. h. es steht ihnen frei zu entscheiden, wie die operativen Geschäfte geführt werden, solange der Zweck des Unternehmens sichergestellt ist (kaufmännische Sorgfaltspflicht). Grenzen bestehen:

- Im Gesellschaftsvertrag des Unternehmens und
- in direkten Weisungen der Gesellschafter auf der Grundlage einer ordnungsgemäßen Beschlussfassung der Organe.

Wichtig: Mit Amtsantritt muss sich der Geschäftsführer darüber informieren, ob es im Unternehmen einen sog. Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte gibt. Solche Geschäfte und alle Geschäfte, die außerhalb des Gegenstandes des Unternehmens liegen, darf er nur mit ausdrücklicher Zustimmung der Gesellschafter (Beschluss) vornehmen. In der Praxis ist das vertraglich im Gesellschaftsvertrag / Satzung geregelt und kann z. B. so formuliert sein:

### Zustimmungspflichtige Geschäfte

Zu allen Geschäften, die über den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb hinausgehen, muss die vorherige Zustimmung der Gesellschafterversammlung eingeholt werden. Dazu gehören insbesondere:

- die Veräußerung von Teilen des Unternehmens,
- die Errichtung oder Aufgabe von Zweigniederlassungen, die Gründung, der Erwerb oder die Veräußerung anderer Gesellschaften sowie Beteiligungen an solchen; die Aufnahme oder Aufgabe eines Geschäftszweiges und die Aufnahme bzw. Aufgabe vorhandener Tätigkeitsgebiete, die Verlegung des Verwaltungssitzes.
- Der Erwerb, die Veräußerung oder Belastung von Grundstücken oder grundstücksgleichen Rechten.
- Der Abschluss, die Beendigung oder Änderung von Unternehmensverträgen, der Abschluss, die Beendigung oder Änderung von Verträgen über Erwerb oder Veräußerung von Urheberrechten, gewerblichen Schutzrechten, Lizenzen, Know-how oder verwandten Rechten.
- Investitionen, soweit sie im Einzelfall € 100.000,- bzw. zusammengerechnet im Jahr mehr als € 500.000,- übersteigen oder außerhalb der Jahresplanung liegen.
- Dauerschuldverhältnisse, die zu einer monatlichen Belastung von mehr als € 50.000,- oder zu einer Jahresbelastung von mehr als € 100.000,- führen.
- Der Abschluss, die Änderung oder die Beendigung von Miet-, Pacht- oder Leasing-Verträgen mit einer Laufzeit von mehr als zwei Jahren oder einer Kündigungsfrist von mehr als sechs Mo-

naten oder einer jährlichen Verpflichtung von mehr als € 50.000,--.

- Der Abschluss, die Beendigung oder Änderung von Dienstverträgen mit Mitarbeitern (seien es Angestellte oder freie Mitarbeiter), denen eine monatliche Vergütung von mehr als € 5.000,-- und eine jährliche Vergütung von mehr als € 75.000,-- brutto zusteht, denen eine längere Kündigungsfrist als die gesetzliche eingeräumt worden ist, die am Gewinn oder Umsatz des Unternehmens beteiligt sind;
- Die Anstellung des Ehegatten oder solcher Personen, mit denen der Geschäftsführer verwandt oder verschwägert ist;
- Die Vereinbarung einer betrieblichen Altersversorgung, die Zusage von Altersruhegeldern.
- Die Erteilung von Prokuren und Generalvollmachten bzw. deren Entzug.
- Das Eingehen von Wechselverbindlichkeiten, die Übernahme von Bürgschaftsverpflichtungen sowie die Abgabe von Garantieerklärungen soweit letztere nicht für einen bestimmten geschäftlichen Vorgang im Rahmen des gewöhnlichen Geschäftsbetriebes erforderlich sind.
- Die Inanspruchnahme oder Gewährung von Darlehen, wenn diese nicht im Finanzplan vorgesehen sind oder im Einzelfall den Betrag von € 50.000,-- übersteigen.
- Die Einleitung gerichtlicher oder schiedsgerichtlicher Verfahren sowie deren Beendigung durch Rücknahme oder Vergleich sowie die Aufnahme eines Rechtsstreites gegen die Gesellschaft, deren Streitwert mehr als € 50.000,-- beträgt.

### **Vereinbarung im Anstellungsvertrag**

Damit die Rechte und Pflichten des kaufmännischen Geschäftsführers vollständig und eindeutig zugewiesen sind, muss auf die Stellenbeschreibung im Anstellungsvertrag des Geschäftsführers verwiesen werden. Damit ist klar, welche Aufgabenerfüllung der Arbeitgeber des Geschäftsführers erwartet, aber auch, welche Gestaltungsraum der Geschäftsführer zur Erledigung der operativen Geschäfte hat.

#### **Formulierung:**

§ .... Aufgaben des Geschäftsführers Finanzen / Rechnungswesen / Controlling

Der Geschäftsführer leitet das Ressort Finanzen / Rechnungswesen / Controlling. Dabei übernimmt er alle Tätigkeiten, die ihm in seiner Gesamtverantwortung für die Geschäfte des Arbeitgebers übertragen sind, alle Tätigkeiten die ihm aufgrund der Stellenbeschreibung zugewiesen sind und darüber hinaus alle Tätigkeiten, die sich zusätzlich aus seiner Verantwortung für alle kaufmännischen Belange des Arbeitgebers ergeben, die nicht ausdrücklich Bestandteil der Stellenbeschreibung sind. Die Stellenbeschreibung ist dem Geschäftsführer bekannt, ausgehändigt und ist Bestandteil dieses Anstellungsvertrages.

### **Verankerung in der Geschäftsordnung**

In einem Unternehmen mit mehreren Geschäftsführern muss sichergestellt sein, dass alle Mitglieder Ihren Job „professionell“ erledigen. Eine Methode dazu ist das Arbeiten mit Zielvereinbarungen. Aber nur, wenn diese Arbeitsmethode in einer Geschäftsordnung verankert ist, ist sichergestellt, dass Schlechtleistungen vermieden werden. Ohne eine solche Vereinbarung kommt es oft zum Stillstand und viel Energie wird in innerbetriebliche Prozesse gesteckt. Lesen Sie, wie eine „leistungssteigernde“ Geschäftsordnung aussieht und wie Sie diese in Ihrer GmbH beschließen.

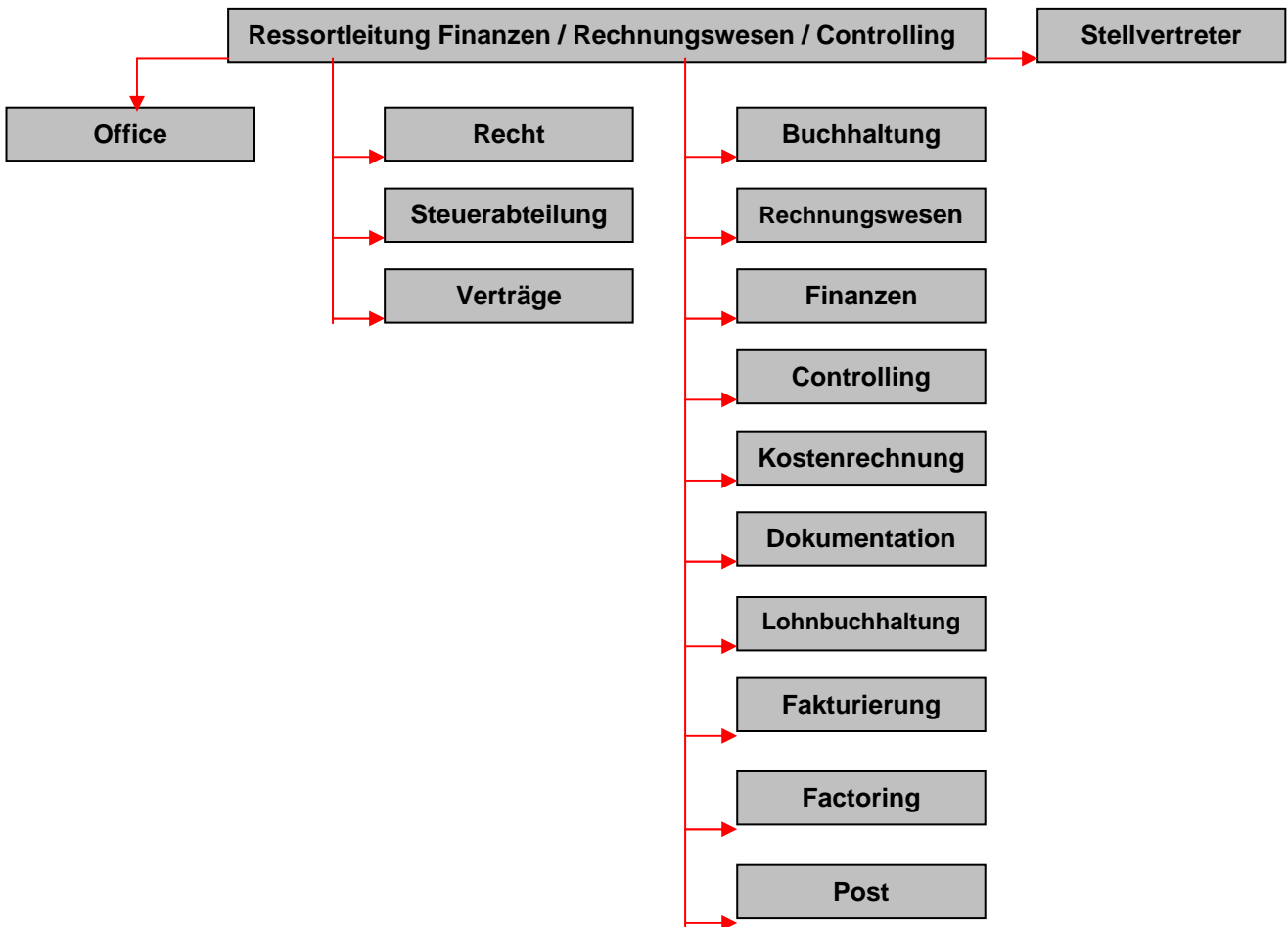
	<b>Regelungsinhalt</b>
<b>Aufgaben der Geschäftsführer</b>	Die Aufgaben der Geschäftsführer der <Muster> GmbH ergeben sich aus den nach dem GmbH-Gesetz und dem Gesellschaftsvertrag zugewiesenen Rechten und Pflichten sowie aus der in den Anstellungsverträgen bestimmten besonderen Ressortverantwortung. Die Geschäftsführer verpflichten sich, über die vom Gesetz vorgesehene Treuepflicht zur höchsten Loyalität zur Gesellschaft, gegenüber Geschäftspartnern, Mitarbeitern und Kunden.
<b>Ressorts</b>	Die Gesellschaft hat: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ einen Geschäftsführer für das Ressort Finanzen / Rechnungswesen / Controlling</li> <li>▪ einen Geschäftsführer Personal / Organisation / IT</li> <li>▪ einen Geschäftsführer Marketing / Vertrieb</li> <li>▪ einen Geschäftsführer Produktion / Logistik</li> </ul>
<b>Einberufung der Geschäftsführer</b>	Die Geschäftsführer sind einzuberufen, <ul style="list-style-type: none"> <li>• bei Vorliegen eines nach dem GmbH-Gesetz erforderlichen Grundes</li> <li>• bei Vorliegen eines nach dem Gesellschaftsvertrag erforderlichen Grundes</li> <li>• soweit dies für die Belange der Gesellschaft erforderlich ist</li> <li>• zur periodischen Abstimmung (wöchentlich, monatlich) der Projekte, für die gemeinsame Zielvereinbarungen bestehen.</li> </ul>
<b>Sitzungs-Leitung</b>	Die Sitzungsleitung übernehmen die Geschäftsführer abwechselnd jeweils für ein Geschäftsjahr, wobei das Geschäftsjahr mit der Beschlussfassung zum Jahresabschluss endet. Dazu ist die vom Gesetzgeber vorgegebene Frist laut § 243 Abs. 3 HGB maßgebend. Die Sitzungsleitung ergibt sich in alphabetischer Reihenfolge. Die Sitzungsleistung kann aus wichtigem Grund abgelehnt werden.
<b>Aufgaben der Sitzungsleitung</b>	Der Sitzungsleitung obliegen insbesondere folgende Aufgaben: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ordnungsgemäße Einberufung der Geschäftsführer-Sitzungen</li> <li>• Bestimmung des Protokolls</li> <li>• Feststellung der Anwesenheit</li> <li>• Feststellen der Beschlussfassung</li> <li>• Durchführung des ordnungsgemäßen Ablaufes der Geschäftsführer-Sitzungen</li> <li>• Nachbereitung der Geschäftsführer-Sitzungen</li> <li>• organisatorische Vorbereitung und Durchführung der Geschäftsführer-Sitzungen.</li> </ul> <p>Neben den hier aufgeführten Aufgaben können die Geschäftsführer der Sitzungsleitung mit einfacher Mehrheit Aufgaben übertragen, die im Zusammenhang mit der Geschäftsführer-Sitzung stehen.</p>
<b>Beschlussfassung</b>	Die Beschlussfassung erfolgt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• grundsätzlich einstimmig</li> <li>• (mit einfacher Mehrheit)</li> </ul>

	<p>der Stimmen.</p> <p>Beschlüsse im Umlaufverfahren: Beschlüsse der Geschäftsführung können auch im schriftlichen Umlaufverfahren oder per E-Mail erfolgen, soweit diese einstimmig Zustandekommen. E-Mail Zustimmungen sind auszudrucken und versehen mit Datum und Absender aufzubewahren.</p> <p>Die Sitzungsleiter hat dafür zu sorgen, dass alle Beschlüsse sachlich, zeitlich und in der Reihenfolge nummeriert in einem Protokollbuch erfasst werden. Das Protokollbuch ist jedem Geschäftsführer jederzeit frei zugänglich und vertraulich in den Räumen des jeweiligen Sitzungsleiters aufzubewahren.</p>
<b>Mitgliedsrechte</b>	<p>Jeder Geschäftsführer hat in der Geschäftsführer-Sitzung das Recht</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zu jeder Frage das Wort zu ergreifen</li> <li>• Fragen zu stellen</li> <li>• Anträge zu stellen und</li> <li>• insbesondere Antrag auf Beschlussfassung zu stellen</li> </ul> <p>Der Sitzungsleiter hat das Recht, die Redezeiten zu begrenzen. Dabei ist der Gleichbehandlungsgrundsatz zu berücksichtigen, soweit der ordnungsgemäße Ablauf der Geschäftsführer-Sitzung dadurch nicht gefährdet ist.</p> <p>Der Sitzungsleiter hat das Recht, Anträge auf Beschlussfassung zu sammeln und darüber getrennt abstimmen zu lassen. Über Beschlüsse, die den weitestgehenden Beschlussinhalt aufweisen, ist zuerst zu beschließen.</p>
<b>Tagesordnung</b>	<p>Mit der Beschlussfassung ist der betreffende Gegenstand der Tagesordnung beendet, er kann nur lediglich auf erneuten Beschlussantrag hin wieder eröffnet werden. Gegenstände der Geschäftsführer-Sitzungen, zu denen eine Beschlussfassung erforderlich ist, sind in der Einladung zur Geschäftsführer-Sitzung rechtzeitig bekanntzumachen. Sind alle Geschäftsführer mit der Beschlussfassung einverstanden, ist dies auch ohne Ankündigung möglich.</p> <p>Die Reihenfolge der in der Einladung zur Geschäftsführer-Sitzung vorgesehenen Beschlussfassung sollte eingehalten werden, kann aber auf Antrag eines Geschäftsführers abgeändert werden.</p> <p>Alle Maßnahmen und Projekte der Geschäftsführung werden als Zielvereinbarungen protokolliert.</p>
<b>Arbeiten mit Zielvereinbarungen</b>	<p><b>Ziele, Maßnahmen, Projektverantwortlichkeit und Termin</b> werden im Protokoll vermerkt und fortgeführt.</p> <p>Kann eine Zielvereinbarung nicht eingehalten werden, ist der Projektverantwortliche verpflichtet, unmittelbar nach Kenntnis der Unmöglichkeit den übrigen Geschäftsführern zum Status des Projektes zu berichten.</p>
<b>Kosten</b>	<p>Die Kosten für die Durchführung der Geschäftsführer-Sitzung entstehenden, angemessenen Kosten übernimmt die Gesellschaft.</p>
<b>Verschwiegenheitspflicht</b>	<p>Über alle Angelegenheiten, von denen die Mitglieder der Geschäftsführung in ihrer Eigenschaft als Mitglied des Geschäftsführungsgremiums Kenntnis erlangen, sind diese zu strengster Verschwiegenheit verpflichtet.</p>

### 4.1. 3 Der richtige Umgang mit der nicht zu delegierenden Verantwortung

Vgl. dazu unsere Ausführungen unter 2.1 ff.

#### 4.1.4 Aufbau-Organisation



#### 4.1.5 Vertragliche und organisatorische Absicherungen, Versicherungen

Nach dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) werden Sie als Geschäftsführer dazu verpflichtet, für Ihr Unternehmen ein Risiko-Management-System einzuführen.

##### Das Aktienrecht gilt auch für große GmbH

Nach dem durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) eingeführten § 91 Abs. 2 AktG muss der Vorstand einer Aktiengesellschaft geeignete Maßnahmen ergreifen, insbesondere ein **Überwachungssystem** einrichten, **das den Fortbestand der Gesellschaft sichert und gefährdende Entwicklungen für das Unternehmen frühzeitig erkennt**. Das gilt analog auch für Sie als Geschäftsführer einer großen GmbH und mit Einschränkungen sogar auch für die mittelgroße GmbH.

Versäumen Sie es, übliche, fortbestandssichernde Controllingsysteme und Prognose-Instrumente zu entwickeln und einzusetzen, handeln Sie zumindest fahrlässig, u. U. sogar grob fahrlässig. Damit können Sie von den Gläubigern und den Gesellschaftern der GmbH persönlich in die Haftung genommen werden und zu **Schadensersatzansprüchen** herangezogen werden.

##### Wie Sie ein wirksames Risiko-Management-System einrichten

Die Daten und Kenngrößen, die Ihnen das Rechnungswesen zur Verfügung stellt, stellen in erster Linie auf den Wertschöpfungsprozess Ihres Unternehmens ab.

Neben diesen gegenwarts- und zukunftsbezogenen produktions- und umsatzbezogenen Unternehmensdaten gibt es eine ganze Reihe anderer Faktoren, die das zukünftige Risiko Ihres Unternehmens bestimmen. Beispiele:

- eine Standortverlegung,
- Zukauf eines Unternehmens,
- Anschaffung einer neuen Produktionsanlage.
- fehlerhaftes Qualitätsmanagement,
- Innovationsschwächen,
- Stellung im Wettbewerb,
- Qualität des Managements,
- Zugang zum Kapitalmarkt usw.

Dabei handelt es sich um Faktoren, die nicht mit dem Rechnungswesen erfasst werden können. Auch das Instrumentarium des Controlling greift hier nicht. Vielmehr handelt es sich um Vorgänge, die mit Know-how und Erfahrungswissen gesteuert werden müssen, um nachteilige Folgen abzuwehren. Lesen Sie im folgenden, wie Sie ein wirksames Risiko-Management in Ihrem Unternehmen einrichten.

Ein wirksames Risiko-Management beinhaltet 3 Stufen:

- das Erkennen von Risiken,
- das Beobachten als Risiko erkannter Gefahren und
- und die Aufstellung und Fortschreibung eines Maßnahmenkataloges gegen drohende Gefahren.

**1. Schritt: So erkennen Sie unternehmerische Risiken**

Zunächst müssen Sie sich einen systematischen Überblick über alle das Unternehmen betreffende Fehlerquellen verschaffen. Dazu ist es notwendig, alle Mitarbeiter für eventuelle Risiken zu sensibilisieren und diese systematisch in die Risikoanalyse einzubeziehen. Rechnungswesen und Controlling alleine können Ihnen nicht die dazu notwendigen Informationen liefern.

**Beispiel:** Die Muster- Software GmbH verwendet in ihrem Vermögensverwaltungsprogramm ein Modul, das nur von einem einzigen Hersteller bezogen werden kann. Das weiß aber nur der Software-Entwickler. Hier ist es Aufgabe der Geschäftsführung, dieses Wissen zu „aktivieren“, einen zweiten Anbieter vorrätig zu halten oder einen Notfallplan für eine Eigenentwicklung auszuarbeiten.

Um Risikofaktoren im Unternehmen systematisch aufzudecken, sollten Sie in Ihrer Firma auf allen Ebenen ansetzen:

Wer ist zuständig	Ziel	GF-Aktivität
Geschäftsführer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erkenntnisse, die nicht aus dem eigenen Unternehmen abgeleitet werden können</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beobachtung von Wettbewerbern</li> <li>▪ Analyse von Wirtschaftsnachrichten</li> <li>▪ Verbandsinformationen</li> <li>▪ Weiterbildungsmaßnahmen</li> </ul>
Geschäftsführungsgremium	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ regelmäßige Analyse eigener Erfahrungen</li> <li>▪ systematische Suche nach Abweichungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regelmäßige GF-Runden</li> <li>▪ TOP: Risikofaktoren – offene Diskussion</li> <li>▪ Fortschreibung der Risikofaktoren im Protokoll</li> </ul>

Projektgruppe Abteilungsleiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regelmäßiger Austausch von Erfahrungen</li> <li>▪ offene Diskussion über anstehende Aufgaben und damit verbundene Problemstellungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ persönliche Anwesenheit</li> <li>▪ aktive z. K. der Protokolle - ggf. durch GF-Assistenz</li> </ul>
Projektgruppe Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ unternehmensinterne</li> <li>▪ Recherchen</li> <li>▪ externe Recherchen</li> <li>▪ Kooperation mit Beratern</li> <li>▪ Kooperation mit Forschungseinrichtungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einrichten der Projektgruppen</li> <li>▪ Gelegentliche Anwesenheit in den Projektgruppen</li> <li>▪ Auswertung und Analyse der Protokolle – ggf. durch die GF-Assistenz</li> </ul>

**Stufe 2: Beobachten Sie Ihre Risikofaktoren**

Haben Sie eine Schwachstelle in Ihrer Firma erkannt, müssen Sie diese und deren Veränderung im Zeitablauf beobachten und jederzeit bewerten können.

**Beispiel:** Die Muster-Software GmbH verwendet in ihrem Vermögensverwaltungsprogramm ein Modul, das nur von einem einzigen Hersteller bezogen werden kann. Es gibt Anzeichen dafür, dass dieser Hersteller von einem Konkurrenten aufgekauft werden könnte. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass es zu Problemen mit dem Hersteller des Moduls kommen wird.

**Maßnahmen: Systematisches Beobachten von Risiken**

Wer ist zuständig	Ziel	▪ GF-Aktivität
Geschäftsführung Abteilungsleitung Presse/ Öffentlichkeitsarbeit Alle Mitarbeiter	Beobachten von Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auswertung interner und externer Daten und Informationen</li> <li>▪ Arbeitskreise zur Situationsbesprechung</li> <li>▪ Mitarbeit in externen Gruppen und Gremien</li> </ul>
Geschäftsführung	Systematische Erfassung aller Erkenntnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regelmäßige Benachrichtigung der Führungskräfte</li> <li>▪ Zur Verfügung stellen aller zur Entscheidung notwendigen Informationen</li> </ul>

**Stufe 3: Führung und Fortschreibung eines**

**Sofort-Maßnahmenkataloges**

Als Geschäftsführer sollten Sie festlegen, dass alle betrieblichen Risiken in einem systematischen Maßnahmenkatalog erfasst und fortgeschrieben werden.

**Muster: Katalog betrieblicher Risiken**

Bereich	Risiko	Maßnahme	zuständig
Planung	Bebauungsplan für die neu geplante Gewerbe-Immobilie	Parallele Suche nach Alternativ-Lösungen in Umland-gemeinden	Geschäftsführung
Produktion/ Entwicklung	Abhängigkeit von einem Zulieferer (Modul AT)	Eigenentwicklung	Abteilungsleitung Software-Entwicklung

Sie als Geschäftsführer sind dafür zuständig, dass die risikobehafteten Bereiche handlungsfähig sind. Konkret: Sie geben den betroffenen Abteilungsleitungen konkrete Handlungsanweisungen und stat-ten diese mit den dazu notwendigen Kompetenzen aus.

Im Einzelfall bedeutet das:

- Sie passen die internen Vorgaben der Abteilung den notwendigen Maßnahmen zur Risikominimierung an (Beispiel: Die Abteilungsleitung wird bevollmächtigt mit neuen Lieferanten in Kontakt zu treten).
- Sie veranlassen, dass externe Berater in die Fachabteilung eingreifen können (Beispiel: Beauftragung eines Unternehmensberaters zur Erstellung einer Risikoanalyse innerhalb der Fachabteilung)
- Sie stellen den Abteilungsleitern den Sofort-Maßnahmenkatalog für ihren jeweiligen Fachbereich zur Verfügung und stat-ten diesen mit den zur sofortigen Umsetzung notwendigen Kompetenzen aus.

**Typische betriebliche Risiken in mittelständischen Unternehmen**

Das Risiko-Managementsystem umfasst alle betrieblichen Bereiche, von denen ein Risiko für den Ablauf oder Fortbestand des Unternehmens ausgeht. Mit erfasst werden auch die Bereiche, deren Risiko bereits über Versicherungen abgedeckt ist (Diebstahl und dessen Folgen, Produktionsausfall, Krankheit/Schwangerschaft usw.). Als Unternehmensleiter haben Sie die Verantwortung dafür, dass der **Versicherungsumfang angemessen** ist und den Bestand und Fortgang des Unternehmens sichert.

Typische betriebliche Risiken sind:

- Abhängigkeiten
- Marktrisiken
- Produktrisiken
- Sonstige Risiken.

**So schützen Sie sich vor Abhängigkeiten**

Die Abhängigkeit von wenigen Groß-Kunden wird von den meisten Geschäftsführern zwar wahrgenommen, in der Praxis aber oft unterschätzt. Dabei verhalten sich Ihre Kunden natürlich wirtschaftlich rational. Sobald ein Konkurrent ein vergleichbares Produkt zu einem niedrigeren Preis anbietet, ist es eine Frage der Zeit, wann Sie durch einen Konkurrenten abgelöst werden.

Dazu kommt das Risiko eines Forderungsausfalls. So kann bereits der Ausfall nur eines Kunden dazu führen, dass Sie in kürzester Zeit überschuldet sind und Insolvenz anmelden müssen.

- Erschließung neuer Kunden
- Erweiterung der Produktpalette durch neue eigene Produkte
- Erweiterung der Produktpalette durch zusätzliche fremde Produkte
- Auslastung der Kapazitäten durch Aufträge von Unternehmen, die ähnliche Produkte entwickeln oder vertreiben
- Senkung des betrieblichen Risikos durch den mittel- und langfristigen Abschluss von Kooperationsvereinbarungen
- Senkung des betrieblichen Risikos durch Eingliederung in einen Unternehmensverbund

Die Abhängigkeit von wenigen **Lieferanten** kann dazu führen, dass Ihnen die Preise diktiert werden, dass Lieferprobleme zu Produktionsausfällen und eigenen Lieferproblemen werden und dass Sie in der Entwicklung Ihrer Produkte auf Standard, Qualität und Norm des Zulieferers angewiesen sind.

Zur Erfassung des Lieferanten-Risikos erstellen Sie eine nach Wichtigkeiten und Mengen gestaffelte Liste der Zulieferer, die Sie aus den Einkaufslisten ableiten und über deren Entwicklung die Einkaufs- abteilung Ihnen laufend berichtet.

- laufende Suche nach neuer Zulieferern
- die Entwicklung eigener Produkte auf der Basis von Standard-Modulen bzw. Standard-Produkten
- Aufbau einer eigenen Entwicklungsabteilung mit dem Ziel einer größeren Fertigungstiefe

Die Abhängigkeit von **Mitarbeitern** ist um so größer, je differenzierter Ihr Unternehmen arbeitet. Viele mittelständische Unternehmen haben große Probleme bei der Suche und Bezahlung von IT-Kräften, und zwar ganz unabhängig davon, ob es sich um Entwicklungsfachleute oder um Fachkräfte handelt, die IT-Prozesse im Unternehmen entwickeln und steuern.

In mittelgroßen Unternehmen kommt hinzu, dass für qualifizierte Fachaufgaben jeweils nur ein Mitarbeiter eingestellt werden kann, so dass der Ausfall dieses einen Mitarbeiters großen Schaden nach sich zieht.

- gute Arbeitsbedingungen
- gute Ausstattung der Arbeitsplätze
- Motivation durch Verantwortung
- hohe Toleranzschwelle gegenüber schwierigen Mitarbeitern
- die Verteilung von Aufgaben auch außerhalb der klassischen Organisationsstruktur
- Einbindung in Führungsaufgaben
- Eingliederungshilfen
- Wohnen auf Geschäftskosten
- Außergewöhnliche Incentives

Daneben besteht eine Abhängigkeit von der **Technik**, also von den zum Teil hochkomplizierten Betriebsmitteln, mit denen Sie Ihre Leistungen erbringen. An erster Stelle zu nennen ist hier die EDV. Die Auswirkungen von Störungen oder einem Total-Ausfall sind in der Regel nicht durch die dafür abgeschlossenen Versicherungen zu decken.

Als Geschäftsführer ist es Ihre Aufgabe, dafür zu sorgen, dass das mit der EDV verbundene Risiko in Ihrem Unternehmen so weit wie nur möglich eingegrenzt und beherrschbar gemacht wird.

Technische Risiken ergeben sich auch aus eigenen Produktionsanlagen. Zur Bewertung des damit verbundenen Risikos dürfen Sie sich als Geschäftsführer nicht ausschließlich auf die Angaben des jeweiligen Herstellers verlassen. Tauschen Sie Erfahrungen mit anderen Nutzern aus.

- der Abschluss von Ausfallversicherungen
- die Produktion/Fertigung mit Standardmaschinen
- hoher eigener Wartungsgrad bei Sondermaschinen

- Einbeziehen der Ausfallkosten in die Investitionsrechnung bzw. Kostenermittlung
- exakte, rechtlich verbindliche und als Anlage zum Arbeitsvertrag ausgestaltete Vorgaben für die Mitarbeiter zum Umgang und zur Nutzung mit technischen Geräten (ausschließlich Unternehmens-Software, firewall, Internet-Kontrolle)

Während Sie die unternehmensinternen Risiken weitgehend steuern und beeinflussen können, sind die Risiken, die von strukturellen und konjunkturellen Entwicklungen des (Welt-) Marktes ausgehen kaum einzuschätzen, nur unwesentlich zu beeinflussen und damit schwer zu beherrschen. Viele mittelständische Unternehmen haben sich aus diesem Grund aus dem Markt als aktiver Anbieter verabschiedet und eine neue Rolle als Zulieferer der Weltmarktführer und großen Unternehmen gefunden. Damit verbunden ist eine zunehmende Abhängigkeit und ein steigendes Risiko, dass immer mehr auf mittelständische Unternehmen verlagert wird.

Für Sie als Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens bedeutet das:

- Die Globalisierung fördert den Wettbewerb zwischen den mittelständischen Anbietern bis hin zu einem ruinösen Wettbewerb. Als Geschäftsführer sind Sie dauerhaft weltweit gefordert, die Rolle Ihres Unternehmens als Anbieter wahrzunehmen.
- Die technische Entwicklung führt dazu, dass immer kleinere Mengen zu immer günstigeren Preisen produziert werden können. Als Geschäftsführer müssen Sie diese weltweite Entwicklung kennen und wettbewerbsfähige Strukturen in Ihrem Unternehmen aufbauen und ständig weiterentwickeln.
- Die Vertriebsstrukturen werden schneller, effektiver und transparenter. Als Geschäftsführer müssen Sie die kommunikationstechnischen Voraussetzungen für die Veränderung der Vertriebswege schaffen und Ihre Mitarbeiter für neue Aufgaben ausbilden.

Für Ihre Produkte haften Sie seit 1.1.2002 grundsätzlich mit einer Gewährleistungsfrist von zwei Jahren (bisher: 6 Monate). Zu den damit verbundenen rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Auswirkungen liegen noch keine fundierten Erkenntnisse vor. Bisher ist es lediglich möglich, aus den Erfahrungswerten der letzten Produktreihen damit verbundene wirtschaftliche Risiken hochzurechnen und in die Kalkulation einfließen zu lassen.

Veranlassen Sie das Controlling, das aus der längeren Gewährleistungsfrist abgeleitete betriebliche Risiko anhand der Vergleichszahlen aus dem 6-Monats-Zeitraum zu bewerten. Prüfen Sie, ob Ihr Steuerberater die Rücklage für Gewährleistungen entsprechend gebildet hat.

Um die wirtschaftlichen Risiken Ihrer Produkte zu senken, stehen Ihnen als Geschäftsführer diese Maßnahmen zur Verfügung:

- Prüfen Sie die Qualität Ihrer Produkte permanent auf die im Marketing verwendeten Aussagen.
- Erhöhen Sie die Qualität Ihrer Produkte durch ein systematisches Qualitäts-Management (QM).
- Errichten Sie das Qualitäts-Management als unabhängige Stabsstelle.
- Entwickeln Sie Ihre Produkte permanent weiter.
- Prüfen Sie permanent, ob es für Ihre Produktlösung einfachere oder austauschbare Produktlösungen auf dem Markt gibt.
- Passen Sie Ihre Allgemeinen Geschäfts- und Lieferbedingungen an die neue Rechtslage an.

### **Steuern Sie die finanziellen Risiken Ihrer Firma**

In den letzten Jahren ist die Ausstattung mittelständischer Betriebe mit Eigenmitteln kontinuierlich gesunken. Nur wenige Unternehmen können Investitionsentscheidungen selbstständig treffen, in vielen Branchen ist eine Zustimmung der Banken erforderlich, um wirtschaftlich notwendige Entscheidungen durchführen zu können.

Gleichzeitig standardisieren die Banken die Verfahren zur Bewertung von Kreditrisiken (sog. Basel II Abkommen). Für den Mittelstand bedeutet dies eine noch stärkere Abhängigkeit von der Zustimmung

der Banken und bei höher bewerteten Risiken auch eine zusätzliche Belastung mit Zinsen für Fremdkapital. Außerdem müssen Sie zusätzliche und höhere Sicherheiten einbringen. Als Geschäftsführer sind Sie verantwortlich dafür, dass Ihre GmbH finanziell weitgehend unabhängig entscheiden und wirtschaften kann.

- Prüfen der Eigenkapital-Ausstattung der GmbH (Ziel: 20% EK, bestehend aus haftendem Kapital, Kapitalrücklagen, Gewinnvortrag und stillen Reserven).
- Bei Unterkapitalisierung Einfordern von zusätzlichem Stammkapital von den Gesellschaftern (Kapitalerhöhung) bzw. Finanzierung durch Gesellschafterdarlehen (Eigenkapitalersatz).
- Herstellung vertraulicher Bankkontakte.
- Vermeiden Sie die Abhängigkeit von einer Bank.
- Nutzen Sie den globalen Wettbewerb zwischen den Banken.
- Richten Sie ein Schulden-Management ein (permanentes Umschulden).

Je nach Sektor, Branche, Produktionstiefe und Mitarbeiterkonzept sind zusätzliche betriebliche Risiken zu erkennen, beobachten und zu steuern.

In der Praxis werden diese sichtbar, wenn Geschäftsführung, Abteilungsleitungen und Mitarbeiter für das Thema betriebliche Risiken sensibilisiert werden und entsprechende Foren eingerichtet werden.

**Checkliste: betriebliche Risiken:**

<b>Unternehmensbereich</b>	<b>Betriebliches Risiko</b>
Gesamtunternehmen	Management
	Finanzierung
	Besteuerung
	Standort
	Markt
	Sortiment
Produktion	Technik
	Verfahren
	Lieferanten
	Mitarbeiter
	Umwelt
	Produktqualität
	Unfall
	Versicherungen
	Imitierbarkeit/Betriebsgeheimnisse
Marketing/Vertrieb	Produktaussagen
	Mitarbeiter
	Gewährleistung/AGB
	Kunden
Entwicklung	Know-how
	Betriebsgeheimnisse
	Mitarbeiter

## 4.2. Operative Verantwortung, Instrumente + Fachwissen

### 4.2.1 Fachwissen: Rechnungswesen und Jahresabschluss

Als Geschäftsführer sind Sie kein Bilanzspezialist und brauchen es nicht zu sein. Dennoch haben Sie die Verantwortung für die Erstellung und Vorlage des Jahresabschlusses. Zahlreiche gesetzliche Vorschriften sind zu beachten. Auch die Gesellschafter haben Anspruch auf exakte Informationen und Rechnungslegung aus ihrer Firma. Im Zweifel halten sich die Gesellschafter an Sie – den einzelnen Geschäftsführer. Lesen Sie, welche Pflichten Sie haben, wie Sie Fehler vermeiden und der Konkurrenz in die Bücher schauen.

In der Praxis wird diese Aufgabe einem Geschäftsführer zur Erledigung übertragen werden (in der Regel: der kaufmännische Geschäftsführer). Dann hat auch der ressortfremde Geschäftsführer sich von der ordnungsgemäßen Erledigung zu überzeugen und regelmäßige Kontrollen vorzunehmen, ob der damit beauftragte Geschäftsführer dieser Verpflichtung nachkommt (Steuerberatervertrag, regelmäßige Berichtspflicht des kaufmännischen Geschäftsführers – mindestens einmal jährlich im Zusammenhang mit der Erstellung des Jahresabschlusses).

Als Geschäftsführer müssen Sie den Jahresabschluss nicht selbst erstellen, Sie haben lediglich für die ordnungsgemäße Erledigung zu sorgen. Dazu genügt es, wenn der zuständige Geschäftsführer (in der Regel: der kaufmännische Geschäftsführer) eine Bilanzbuchhaltung einrichtet und personell besetzt, diese anleitet und überwacht. Der dafür verantwortliche Geschäftsführer muss jederzeit in der Lage sein, in die Bilanzierung einzugreifen und Mängel abzustellen. Diese Grundsätze gelten auch, wenn die - was in der Praxis üblich ist - Bilanzierung, Vorbereitung und Erstellung des Jahresabschlusses außerhalb - etwa durch einen Steuerberater - erledigt wird. Dieser hat regelmäßig zu berichten und auf Probleme hinzuweisen, die bei der Erledigung dieser Aufgaben entstehen.

Weisen Sie Mitarbeiter, die mit dem Steuerberater zu tun haben, an, alle Vorgänge mit sachlichem Inhalt (Kontierungsfragen, Bilanzierungsfragen, Steuerfragen) schriftlich zu dokumentieren. Der Steuerberater haftet für Fehlauskünfte und daraus entstehende Zusatzkosten bzw. Schäden.

Die Geschäftsführer tragen insgesamt die Verantwortung für die Erstellung, Prüfung und Vorlage des Jahresabschlusses. Bei ihnen liegt die Entscheidung darüber,

- welcher Vorschlag zum Jahresabschluss den Gesellschaftern vorgelegt wird und
- wie Bilanzierungswahlrechte ausgeübt werden.

Alle Geschäftsführer müssen den Jahresabschluss (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Lagebericht) unterzeichnen. Ist der Geschäftsführer nicht von der ordnungsgemäßen Vorlage überzeugt, muss er sich weigern, den Jahresabschluss zu unterzeichnen. Die Verantwortlichkeit für die Erfüllung dieser Pflichten obliegen allen Geschäftsführern, diese kann nicht durch Gesellschaftsvertrag, Ressortverteilung oder Geschäftsordnung auf einen Geschäftsführer übertragen werden.

### Der Jahresabschluss (hier: GmbH)

Nach Handelsrecht werden Unternehmen in der Rechtsform GmbH je **nach Größe** unterschiedlich behandelt. Man unterscheidet kleine, mittelgroße und große GmbH.

#### GmbH-Größenklassen gemäß § 267 HGB

<b>kleine GmbH</b>	Bilanzsumme bis 4.840.000 €
	Umsatzerlöse bis 9.860.000 €
	Mitarbeiter bis 50
<b>mittelgroße GmbH</b>	Bilanzsumme bis 19.250.000 €

	Umsatzerlöse bis 38.500.000 €
	Mitarbeiter 51 - 250
<b>große GmbH</b>	Bilanzsumme mehr als 19.250.000 €
	Umsatzerlöse mehr als 38.500.000 €
	Mitarbeiter mehr als 250

#### Häufige Fragestellung zur Ermittlung der Größenklasse:

- Die Bilanzsumme ist um einen auf der Aktivseite ausgewiesenen Fehlbetrag zu kürzen.
- Umsatzerlöse sind die Erlöse aus den typischen Geschäftstätigkeiten minus Erlösschmälerungen und Umsatzsteuer.
- Bei der Zahl der Mitarbeiter wird auf den Jahresdurchschnitt abgestellt. Als durchschnittliche Zahl der Arbeitnehmer gilt der vierte Teil der Summe aus den Zahlen der jeweils am 31.3., 30.6., 30.9. und 31.12. beschäftigten Arbeitnehmern einschließlich der im Ausland beschäftigten Arbeitnehmer, ohne Auszubildende.

Die Zuordnung, ob eine GmbH klein, mittelgroß oder groß ist, richtet sich danach, das jeweils zwei der drei genannten Kriterien an zwei Abschlusstichtagen hintereinander über- oder unterschritten werden. Bei Umwandlung oder Neugründung wird nicht auf zwei hintereinanderfolgende Stichtage abgestellt. Die Gesellschaft wird dann bereits als klein oder mittelgroß eingestuft, wenn die entsprechenden Voraussetzungen zum Abschlusstichtag vorliegen.

#### Interne Abstimmungsmaßnahmen nach GmbH-Größenklassen

Den Jahresabschluss der GmbH legen Sie als Geschäftsführer den Gesellschaftern zur Feststellung vor. Dazu müssen Sie folgende **internen Abstimmungsprozesse** vornehmen:

- In der **kleinen GmbH ohne Beirat/Aufsichtsrat** müssen Sie den Jahresabschluss den Gesellschaftern unmittelbar vorlegen
- In **kleinen Gesellschaften mit Beirat/Aufsichtsrat** müssen Sie den Jahresabschluss zunächst dem Aufsichtsgremium vorlegen. Der Beirat/Aufsichtsrat leitet dann den Jahresabschluss zusammen mit einem Prüfungsbericht wieder den Geschäftsführern zu, damit Sie die Beschlussunterlagen dann den Gesellschaftern vorlegen können
- In **mittelgroßen und großen GmbH ohne Aufsichts-/Beirat** müssen Sie den Jahresabschluss zunächst dem **Abschlussprüfer** vorlegen. Dieser legt den Jahresabschluss und seinen Prüfungsbericht den Geschäftsführern vor, die sie dann den Gesellschaftern vorlegen
- In **mittelgroßen und großen GmbH mit Aufsichts-/Beirat** müssen Sie den Jahresabschluss zunächst dem Abschlussprüfer vorlegen. Dieser übergibt den Jahresabschluss mit seinem Prüfungsbericht dem Aufsichts-/Beirat. Dieser leitet an die Geschäftsführung weiter, die die gesamten Unterlagen den Gesellschaftern vorlegt.

#### Woraus besteht der Jahresabschluss?

Den Gesellschaftern ist der gesamte Jahresabschluss, bestehend aus der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung, dem Anhang und – je nach Größenklasse – dem Lagebericht vorzulegen. Prüfungspflichtige GmbH müssen zusätzlich den Prüfungsbericht des Abschlussprüfers den Gesellschaftern vorlegen. Vorzulegen sind auch freiwillige Prüfungsberichte.

Für kleine, mittelgroße und große GmbH gelten unterschiedliche Anforderungen hinsichtlich der Rechnungslegung, der Prüfung und der Publizität (§ 267 HGB).

Große GmbH müssen einen Jahresabschluss (Bilanz, GuV, Anhang) und einen Lagebericht aufstellen und prüfen zu lassen. Jahresabschluss, Lagebericht, Vorschlag für sowie Beschluss über die Ergebnisverwendung und der Bestätigungsvermerk oder der Vermerk über dessen Versagung sind im Bundesanzeiger bekanntzumachen. Für die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung ist ein gesetzlich einheitliches Gliederungsschema vorgeschrieben. Der Anlagespiegel ist nach der Bruttomethode aufzustellen. Bei jeder Forderung sind die Beträge mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr, bei jeder Verbindlichkeit die Beträge mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr gesondert zu vermerken. In der Bilanz dürfen keine Wertberichtigungen ausgewiesen werden. Gesamt- und Umsatzkostenverfahren sind zulässig.

Für mittelgroße GmbH gelten Erleichterungen: Sie müssen lediglich eine verkürzte Gewinn- und Verlustrechnung aufstellen. Umsatzerlöse können mit bestimmten Aufwendungen saldiert werden. Der Anhang kann in verkürzter Form aufgestellt werden. Zusätzliche Erleichterungen gelten für die Offenlegung. Es ist lediglich die verkürzte Bilanz und der zusätzlich verkürzte Anhang offenzulegen. Die Unterlagen sind zur Veröffentlichung lediglich dem Handelsregister einzureichen und die Einreichung der Unterlagen ist im Bundesanzeiger bekanntzumachen (Registerpublizität).

Noch weitergehende Erleichterungen gelten für **kleine GmbH / UG**:

- Aufstellung einer stark verkürzten Bilanz (§ 266 HGB)
- Aufstellung eines stark verkürzten Anhangs (§ 288 HGB)
- Es entfallen (§ 274a HGB): Aufstellung eines Anlagengitters, Erläuterung bestimmter Forderungen im Anhang, Erläuterung bestimmter Verbindlichkeiten im Anhang, der gesonderte Ausweis eines Disagios, Erläuterungen der Kosten für Ingangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebes, Erläuterungen zu außerordentlichen Aufwendungen und Erträgen
- Keine Abschlussprüfung
- ein Lagebericht ist **nicht** aufzustellen
- Die Gewinn- und Verlustrechnung ist **nicht** offenzulegen (§ 326 HGB)
- es besteht lediglich Registerpublizität

#### Gliederung der Bilanz der kleinen GmbH nach § 266 Abs. 1 Satz 3 HGB

<b>Aktiva</b>	<b>Passiva</b>
<b>A. Anlagevermögen</b>	<b>A. Eigenkapital</b>
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	I. Gezeichnetes Kapital
II. Sachanlagen	II. Kapitalrücklage
III. Finanzanlagen	III. Gewinnrücklagen
<b>B. Umlaufvermögen</b>	IV. Gewinnvortrag/Verlustvortrag
I. Vorräte	V. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	<b>B. Rückstellungen</b>
III. Wertpapiere	C. Verbindlichkeiten
IV. Kassenbestand, Bundesbank-Guthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks	D. Rechnungsabgrenzungsposten
C. Rechnungsabgrenzungsposten	

### Der Anhang: Erläuterungen zur Bilanz

Der Anhang hat die Aufgabe, ergänzende Angaben zur Bilanz und zur Gewinn- und Verlustrechnung zu machen (§§ 284 - 288 HGB). Die Gliederung des Anhangs ist gesetzlich **nicht** vorgeschrieben. In der Praxis hat sich folgende Darstellung bewährt und durchgesetzt:

- Allgemeines
- Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze
- Erläuterungen zur Bilanz
- Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung
- sonstige Angaben

Die Einzeldarstellung ist in der Praxis Aufgabe der Fachabteilung bzw. des Steuerberaters, der die Bilanz erstellt. Als Geschäftsführer besteht Ihre Aufgabe darin, die wesentlichen Grundlagen zu prüfen und sich die Vollständigkeit und Richtigkeit der Angaben und Erläuterungen bestätigen zu lassen. Wichtig für Sie: Lassen Sie sich darstellen, warum welche Bilanzierungswahlrechte genutzt bzw. nicht genutzt wurden.

Bei der mittleren und großen GmbH (nicht bei der kleinen GmbH) sind im Anhang Angaben über die Gesamtbezüge (Vergütungen) der Mitglieder der Geschäftsführung, der Aufsichtsorgane, des Beirats und ähnlicher Einrichtungen, sowie die Gesamtbezüge der früheren Mitglieder der oben bezeichneten Organe und ihrer Hinterbliebenen dazustellen (Altersvergütung, Hinterbliebenenrenten usw.) (§ 285 Nr. 9a und b HGB).

Dabei geht es nur um die Bezüge des Gremiums insgesamt und nicht um die Bezüge der einzelnen Mitglieder. Deshalb müssen Angaben über die Gesamtbezüge der Mitglieder der Geschäftsführung oder eines Beirats nicht offengelegt werden, wenn sich dadurch die Bezüge eines Mitglieds dieser Organe feststellen lässt (§ 286 HGB). Außerdem entfällt die Verpflichtung, Angaben über die Ergebnisverwendung zu machen, wenn sich anhand dieser Angaben die Gewinnanteile von natürlichen Personen feststellen lassen (§ 325 Abs. 1 Satz 1 HGB).

### Der Lagebericht

Nach § 264 Abs. 1 HGB haben mittelgroße und große GmbH neben der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung und dem Anhang einen Lagebericht aufzustellen. Sie müssen den Lagebericht in den ersten drei Monaten des Geschäftsjahres für das vorangegangene Geschäftsjahr erstellen. Kleinen GmbH ist es freigestellt, einen Lagebericht aufzustellen.

Erstellen Sie einen Lagebericht, verlängert sich die Aufstellungsfrist für den Jahresabschluss auf sechs Monate nach Ablauf des Geschäftsjahres. Lagebericht und Anhang dürfen nicht miteinander verwechselt werden. Während der Anhang die Aufgabe hat, Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung durch zusätzliche Angaben zu erläutern, soll der Lagebericht den Geschäftsverlauf und die Lage der GmbH abbilden. Gemäß § 289 HGB muss der Lagebericht den Geschäftsverlauf und die Lage der GmbH so darzustellen, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird. Außerdem muss der Lagebericht eingehen auf:

- Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach Schluss des Geschäftsjahres eingetreten sind (sofern vorhanden)
- die voraussichtliche Entwicklung der GmbH
- den Bereich Forschung und Entwicklung (sofern vorhanden)
- bestehende Zweigniederlassungen der GmbH (sofern vorhanden).

Wie Sie den Lagebericht formell gestalten ist Ihnen überlassen. Allerdings muss er klar und übersichtlich sein. Hier ein Überblick über die möglichen Einzelangaben zu den fünf Berichtsbereichen:

Angaben zum Geschäftsverlauf der GmbH: Bei der Beschreibung des Geschäftsverlaufs soll dargestellt werden, wie sich die GmbH im Laufe des Geschäftsjahres entwickelt hat und welche Umstände zu dieser Entwicklung geführt haben.

Dazu bietet es sich an, zunächst einen allgemeinen Überblick über die Historie der GmbH zu geben, wobei auch die Geschäftsfelder der GmbH aufgeführt werden sollten. In diesen kurzen allgemeinen Überblick können auch gesamtwirtschaftliche Rahmendaten des Geschäftsjahres mit einbezogen werden. Anschließend ist dann über den konkreten Ablauf des Geschäftsjahres zu informieren, wobei es beispielsweise möglich ist, sich an den einzelnen Schritten der Leistungserstellung in der GmbH zu orientieren. Entsprechend können sich die Angaben erstrecken auf:

- **Auftragseingang und Auftragsbestand** mit Vergleichen zu den Vorjahren
- der **Beschaffungssektor**. Entwicklung der Beschaffungspreise, Versorgungslage bei Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie zur Lagerhaltung
- der **Produktionsbereich**: Kapazitätsauslastung, Rationalisierungsmaßnahmen, das Produktionsprogramm sowie Veränderungen
- der **Absatzbereich**. die Entwicklung der Absatzmengen, der Umsätze oder Marktanteile
- **Investitionen und Finanzierung**. begonnene Investitionsmaßnahmen, Kapitalbeschaffung, Kreditpolitik und Entwicklung des Zinsniveaus und der Zinsbelastung
- **Personal- und Sozialwesen**. Mitarbeiterzahl und -fluktuation, Lohn- und Gehaltsentwicklung, Arbeitszeit, betriebliche Altersversorgung, Tarifregelungen, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen usw.
- **besondere Einzelaspekte** während des Geschäftsverlaufs, z. B. Gründungen von Zweigniederlassungen, Ereignisse bei verbundenen Unternehmen u. ä.

**Angaben zur Lage der GmbH:** Angaben zur Lage der GmbH beziehen sich vor allem auf deren Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. Sachlogisch schließen diese Angaben unmittelbar an die Entwicklung im vorangegangenen Geschäftsjahr an. Angaben zur Lage der GmbH können sich beziehen auf:

- die Bilanzstruktur, wobei auf wesentliche Veränderungen in den Relationen von Anlage- zu Umlaufvermögen und von Eigen- zu Fremdkapital eingegangen werden kann
- die Eigenkapitalausstattung, die Fremdkapitalausstattung und die Rentabilität
- die Liquidität, den Verschuldungsgrad und den Cash-flow
- schwebende Geschäfte und noch nicht abgeschlossene Projekte
- wichtige Planungen und Vorhaben

Insgesamt soll es aufgrund dieser Daten möglich sein, eine Gesamtbeurteilung der Situation der GmbH vorzunehmen.

**Angaben zu Vorgängen von besonderer Bedeutung nach Schluss des Geschäftsjahres:** Diese Angaben betreffen Vorgänge, die zwischen dem Abschlussstichtag und dem Zeitpunkt der Berichterstattung eingetreten sind. Dabei ist nur auf wesentliche Vorgänge einzugehen, die z. B. für die Beurteilung der Existenz der GmbH und für ihre zukünftigen Erfolgsaussichten erheblich sind, zum Beispiel:

- Umsatzeinbußen oder erhebliche Preissteigerungen auf Beschaffungsmärkten
- sinkende Preise auf Absatzmärkten
- Kündigungen oder Abschlüsse von wichtigen Verträgen
- erhebliche Verluste, z. B. aus Konkursen von Kunden, verlorenen Schadensersatzprozessen oder Veränderungen auf wichtigen Märkten
- Anschaffungen oder Verkäufe von Grundstücken oder Beteiligungen usw.

Ob solche Vorgänge tatsächlich von besonderer Bedeutung sind, kann nur im Einzelfall beurteilt werden. Beachten Sie jedoch, dass sich die Pflicht zur Berichterstattung sowohl auf positive als auch auf negative Ereignisse bezieht.

**Angaben zur voraussichtlichen Entwicklung der GmbH:** Auch hier schreibt das Gesetz nicht vor, welche Angaben im einzelnen zu machen sind. Daher kommt es auf die Einschätzung der GmbH-Geschäftsführung an, wie die künftige Entwicklung der GmbH gesehen wird. Diese Prognose kann sich auf folgende Bereiche beziehen: die Entwicklungstendenzen innerhalb der GmbH, z. B. hinsichtlich Produktion, Absatz, Personal, Fertigungsanlagen, Forschung und Entwicklung oder auf die Entwicklungstendenzen außerhalb der GmbH, z. B. auf Absatz- und Beschaffungsmärkten usw.

**Angaben zu Forschung und Entwicklung:** Diese können sich darauf beziehen, welche Forschungseinrichtungen die GmbH unterhält, wie viele Mitarbeiter in diesem Bereich eingesetzt werden und mit welchen Zielsetzungen die Forschung und Entwicklung betrieben wird. Angaben über die Höhe der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung sind **nicht** erforderlich.

**Angaben zu Zweigniederlassungen:** Hierzu sind Angaben zur wirtschaftlichen Entwicklung und zur Anzahl der Mitarbeiter zu machen.

Alle Informationen, die im Lagebericht enthalten sind, sind hervorragend dazu geeignet, als Texte für eine Image-Broschüre über Ihr Unternehmen verwendet zu werden. Damit können Sie Ihr Unternehmen gegenüber Kreditinstituten, Gemeinde und Behörden, aber auch bei der Suche nach neuen Mitarbeitern umfassend, sachlich und professionell informieren.

### Prüfung des Jahresabschlusses der GmbH

Als Geschäftsführer müssen Sie den Jahresabschluss der großen und mittelgroßen GmbH unverzüglich nach der Aufstellung zur Prüfung vorlegen. Die Gesellschafter wählen die Abschlussprüfer. Bevor die Gesellschafter den Jahresabschluss feststellen,

- muss dieser ordnungsgemäß auf Richtigkeit und Vollständigkeit geprüft
- und entsprechend attestiert sein.

Dies gilt uneingeschränkt für den Jahresabschluss der mittelgroßen und großen GmbH. Dabei schreibt der Gesetzgeber vor, „dass ein Wirtschaftsprüfer oder vereidigter Buchprüfer nicht Abschlussprüfer sein kann, wenn er bei der Führung der Bücher oder der Aufstellung des zu prüfenden Jahresabschlusses der Kapitalgesellschaft über die Prüfungstätigkeit hinaus mitgewirkt hat“ (§ 319 Abs. 2 Nr. 5 HGB).

### Abschlussprüfer

Um den Jahresabschluss einer prüfungspflichtigen GmbH prüfen zu lassen, wird der Abschlussprüfer von den Gesellschaftern bestimmt (§ 318 HGB). Durch den Gesellschaftsvertrag der GmbH kann bestimmt werden, dass der Abschlussprüfer von einem anderen Organ (Beirat) gewählt wird. Dabei soll der Prüfer **vor** Ablauf des Geschäftsjahres gewählt werden, für das er prüfend tätig wird. Ist dies nicht der Fall, so hat das Gericht auf Antrag der gesetzlichen Vertreter, der Gesellschafter oder des Beirates den Abschlussprüfer zu bestellen.

Sobald der Abschlussprüfer den Prüfungsauftrag angenommen hat, ist dieser nur noch aus wichtigem Grunde zu kündigen. Dabei gelten Meinungsverschiedenheiten über den Inhalt des Bestätigungsvermerkes oder eine generelle Versagung nicht als wichtiger Grund.

Abschlussprüfer großer GmbH sind WP oder WP-Gesellschaften, Prüfer der mittelgroßen GmbH können auch vereidigte Buchprüfer bzw. Buchprüfungsgesellschaften sein. **Nicht** zum Abschlussprüfer gewählt bzw. bestellt werden kann der Wirtschaftsprüfer oder Buchprüfer,

- der Anteile an der GmbH besitzt
- der Vertreter oder Arbeitnehmer der GmbH ist oder in den letzten drei Jahren war

- der Vertreter oder Arbeitnehmer in einem verbundenen Unternehmen ist oder an diesem beteiligt ist
- Arbeitnehmer eines Unternehmens ist, an dem die zu prüfende GmbH mit 20% beteiligt ist
- der bei der Führung der Bücher oder bei Aufstellung des Jahresabschlusses der GmbH mitgewirkt hat
- der Vertreter eines Unternehmens ist, das bei der Führung der Bücher und der Aufstellung des Jahresabschlusses mitgewirkt hat;
- bei der Prüfung eine Person beschäftigt, die die oben aufgeführten Eigenschaften besitzt
- der in den letzten 5 Jahren über die Hälfte seiner Gesamteinnahmen aus dieser Prüfungstätigkeit bezogen hat

In der Praxis führt dies - wegen unterschiedlicher Auffassungen über Mitwirkung und Prüfungstätigkeit - immer wieder zu gerichtlichen Auseinandersetzungen. Die eingeschalteten Kanzleien wollen ihre Mandate rundum betreuen (und natürlich auch entsprechende Umsätze machen), soweit dies rechtlich zulässig ist.

Laut Rechtsprechung sind hier strenge Grenzen zu ziehen: Im Grundsatz gilt, dass Steuer- und auch Unternehmensberatung und Abschlussprüfung durch den gleichen Berater/die gleiche Kanzlei/die gleiche Beratungsgesellschaft sich gegenseitig ausschließen (OLG Karlsruhe Urteil vom 12.10.1995; Az: I U 24/95). Ist das der Fall, ist

- der Gesellschafter-Beschluss zur Bestellung des Prüfers unwirksam,
- der Prüfungsvermerk nichtig und
- entsteht ein Honoraranspruch des Prüfers nicht.

Ohne Prüfung des Jahresabschlusses kann der **Jahresabschluss** durch die Gesellschafterversammlung **nicht** festgestellt werden. Geprüft werden, ob die gesetzlichen Bestimmungen und die Vorgaben aus dem Gesellschaftsvertrag eingehalten sind. Der **Lagebericht** ist daraufhin zu prüfen, inwieweit er sich mit den Angaben aus dem Jahresabschluss deckt und inwieweit ein den Tatsachen entsprechendes Bild über die Gesellschaft vermittelt wird. Die **Buchführung** ist in die Prüfung mit einzubeziehen.

Der Abschlussprüfer erteilt den Bestätigungsvermerk. Die Prüfer haben der GmbH in einem schriftlichen Prüfungsbericht zu berichten. Mit dem Bestätigungsvermerk attestiert der Prüfer die Richtigkeit der geprüften Unterlagen.

### Bestätigungsvermerk

"Die Buchführung und der Jahresabschluss entsprechen nach pflichtgemäßer Prüfung den gesetzlichen Vorschriften. Der Jahresabschluss vermittelt unter Beachtung der Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Kapitalgesellschaft. Der Lagebericht steht im Einklang mit dem Jahresabschluss!".

### Änderungen des bereits geprüften Jahresabschlusses

Grundsätzlich ist es Sache der Gesellschafter, den Jahresabschluss festzustellen und über die Gewinnverwendung zu beschließen (§ 46 Abs. 1 GmbH-Gesetz). Die Gesellschafter sind dabei nicht an die von der Geschäftsführung vorgelegte Fassung gebunden. Diese ist lediglich ein Vorschlag – auch wenn diese bereits geprüft und testiert ist.

Die Gesellschafter können diesen Vorschlag nach freiem Ermessen im Rahmen ordnungsgemäßer Bilanzierung umgestalten. Dies hat der Gesellschafter substantiiert vorzutragen. Kommt es wegen fehlender Zustimmung eines/mehrerer Gesellschafter nicht zu einem Feststellungsbeschluss, ist zu unterscheiden:

- Wirkt der Gesellschafter nicht mit, wird das Gericht auf Antrag der übrigen Gesellschafter ein **Gestaltungsurteil** fällen – sofern die vorgesehene Beschluss-Mehrheit ohne diesen Gesellschafter nicht erreicht werden kann.
- Bestehen inhaltliche Differenzen und beschließen die übrigen Gesellschafter dennoch, dann kann der widersprechende Gesellschafter **Feststellungsklage** einreichen.

Stellen Sie den Jahresabschluss den Gesellschaftern frühzeitig zur Verfügung. Achten Sie darauf, dass die Gesellschafter ihre Kritikpunkte substantiiert und schriftlich vortragen bzw. einreichen und zwar vor der Gesellschafterversammlung, auf der der Jahresabschluss festgestellt werden soll. Sorgen Sie dafür, dass die von den Gesellschaftern beauftragten (Steuer-) Berater das qualifizierte Konfliktgespräch suchen und fundierte (Kompromiss-) Lösungen vorschlagen.

Sind die Ablehnungsgründe formal oder inhaltlich nicht stichhaltig (auf den letzten Drücker, ohne bilanzrechtliche Begründung/Quelle) lassen Sie es dennoch zur Beschlussfassung kommen. Dem übergangenen Gesellschafter bleibt es überlassen, dagegen zu klagen. Ist **Einstimmigkeit** für die Beschlussfassung vorgesehen, sollten Sie von vornherein einen Rechtsanwalt einschalten.

### **Feststellung und Beschluss des Jahresabschlusses**

Sämtliche Unterlagen müssen Sie zusammen vorzulegen und nicht etwa sukzessive. Das gilt auch für den Konzernabschluss. Allerdings gehören dazu nicht die Einzelabschlüsse der Tochterunternehmen. Die Gesellschafter können verlangen, dass einzelne Unterlagen vorab bereitgestellt werden, z. B. den Prüfungsbericht unmittelbar nach Zugang.

Mit dem Jahresabschluss müssen Sie den Gesellschaftern einen Vorschlag zur Gewinnverwendung und zur Ausübung von Bilanzierungswahlrechten unterbreiten. Dies ist zwar in § 42a GmbHG nicht ausdrücklich erwähnt, ergibt sich aber aus § 249 II HGB insofern, da mit der Vorlage der Bilanz bereits Bilanzierungswahlrechte und Rückstellungsposten vorgeschlagen werden, die praktische Gewinnverwendungen sind.

Für die Vorlage besteht eine sog. Vorlagepflicht, d. h. die Geschäftsführung muss von sich aus Verzögerung tätig werden. Konkret: Liegt der Abschlussbericht des Prüfers vor, so sind die gesamten Unterlagen innerhalb einer Woche (d. h.: Abschicken der Unterlagen nach einer Bearbeitungszeit von einer Woche), bei aufwendiger Zusammenstellung der Unterlagen angemessen länger, den Gesellschaftern zuzuleiten. Die Vorlage des Jahresabschlusses kann von den Gesellschaftern mit Leistungsklage erzwungen werden, auch per einstweiliger Verfügung.

### **Wie der Jahresabschluss den Gesellschafter zugänglich gemacht werden muss**

In der Einpersonen GmbH oder wenn die GmbH-Gesellschafter einen Sprecher oder Gesellschafterausschuss mit Sprecher gebildet haben, müssen Sie den Jahresabschluss dem alleinigen Gesellschafter bzw. dem Sprecher zuschicken. Bei mehreren Gesellschaftern genügt es, wenn die Geschäftsführung die Unterlagen in den Geschäftsräumen der GmbH zur Einsichtnahme auslegt und jeden Gesellschafter über die Auslegung informiert (brieflich, unverzüglich).

Der Gesellschafter hat das Recht, sich durch einen zur Verschwiegenheit verpflichteten Bilanzkundigen (Rechtsanwalt, Steuerberater, WP oder vBP) unterstützen zu lassen. Für die Praxis ist zu empfehlen: Bei ordnungsgemäßen und konfliktfreiem Verhältnis sollten Sie zum vereinbarten Einsichtstermin für jeden Gesellschafter einen vollständigen Jahresabschluss bereithalten.

### **Gesellschafter-Versammlung und Beschlussfassung zum Jahresabschluss der GmbH**

Mit der Feststellung des Jahresabschlusses genehmigen die Gesellschafter die vorgelegten wirtschaftlichen Zahlen und Fakten zur Geschäftsführung der GmbH. Die Beschlussfassung erfolgt in der Regel mit einfacher Mehrheit. Als Gesellschafter-Geschäftsführer sind Sie stimmberechtigt.

Außerdem beschließen die Gesellschafter über die Gewinnverwendung. Ob das im festgestellten Jahresabschluss ausgewiesene Jahresergebnis an die Gesellschafter verteilt oder in der GmbH einbehalten werden kann, richtet sich dabei nach den Bestimmungen des Gesellschaftsvertrages bzw. den gesetzlichen Vorschriften des § 29 GmbHG.

Hat ein Abschlussprüfer den Jahresabschluss geprüft, so hat dieser auf Verlangen der Gesellschafter an den Verhandlungen über die Feststellung des Jahresabschlusses teilzunehmen. Ist die Gesellschaft zur Aufstellung eines Jahresabschlusses und eines Konzernlageberichtes verpflichtet, so ist dieser entsprechend vorzulegen.

Jahresabschluss und Prüfungsbericht sind hochsensible Informationen über die Gesellschaft. Als Geschäftsführer können Sie Missbrauch vorbeugen, indem Sie die Gesellschafter zu einem Weitergabe- und Vervielfältigungsverbot, und einer Rückgabe der Unterlage nach der Beschlussfassung verpflichten.

Besteht Anlass der Befürchtung **der missbräuchlichen Verwendung der vertraulichen Unterlagen** (z. B. Weitergabe an Konkurrenten, unkontrolliertes Ausplaudern usw.) kann die Aushändigung der Unterlagen zum Jahresabschluss verweigert werden. Voraussetzung dazu ist ein Gesellschafter-Beschluss. Der Gesellschafter kann dagegen das Erzwingungsverfahren beantragen bzw. Leistungsklage erheben.

### **Offenlegung des Jahresabschlusses**

Die GmbH ist dazu verpflichtet, den Jahresabschluss durch Veröffentlichung im Bundesanzeiger oder Einreichung zum Handelsregister zu veröffentlichen (§ 325 GmbHG). Dabei richtet sich der Umfang der Veröffentlichungs- bzw. Offenlegungspflichten nach der Größenklasse der GmbH.

Als Geschäftsführer einer kleinen GmbH müssen Sie lediglich die Bilanz und den Anhang - bereinigt um die Anmerkungen zur GuV-Rechnung - innerhalb von 12 Monaten nach dem Bilanzstichtag beim Registergericht einzureichen. Außerdem haben sie auf die Veröffentlichung im Bundesanzeiger hinzuweisen.

Als Geschäftsführer einer mittelgroßen GmbH müssen Sie den Jahresabschluss, also Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung, spätestens innerhalb von 12 Monaten nach dem Bilanzstichtag einschließlich des Bestätigungsvermerkes des Abschlussprüfers beim Handelsregister einzureichen. Außerdem sind der Lagebericht und der Beschluss über die Ergebnisverwendung vorzulegen. Für mittlere GmbH gelten gemäß § 327 HGB zahlreiche Erleichterungen. Die Einreichung der Unterlagen beim Handelsregister ist im Bundesanzeiger bekanntzumachen.

Als Geschäftsführer einer großen GmbH müssen Sie der vollen Offenlegungspflicht nach HGB nachkommen. Danach sind Jahresabschluss, einschließlich Anhang und Lagebericht, Bestätigungsvermerk, Bericht des Aufsichtsrates und Gewinnverwendungsvorschlag beim Registergericht binnen 12 Monaten nach dem Bilanzstichtag einzureichen. Neben der Veröffentlichung im Handelsregister ist die große GmbH dazu verpflichtet, den vollständigen Jahresabschluss, den Lagebericht, den Bericht des Aufsichtsrates sowie den Bestätigungsvermerk im Bundesanzeiger zu publizieren.

**Elektronisches Zentralregister:** Der Bundestag hat am 28.09.2006 das Gesetz zum elektronischen Handelsregister beschlossen. Verträge und Beschlüsse müssen nach wie vor notariell beurkundet werden. Ab 2007 stellt der Notar bzw. das örtliche Amtsgericht ihre GmbH-Daten ins Netz. Bis Ende 2009 gibt es eine Übergangslösung, nach der Unterlagen weiterhin schriftlich eingereicht werden können. Jahresabschlüsse von GmbHs werden zentral vom elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht. Weitere Infos dazu gibt es unter <http://www.unternehmensregister.de>. Warten Sie ab, wie Ihr Amtsgericht reagiert bzw. ob Sie vom Zentralregister zur Veröffentlichung von Unternehmensdaten aufgefordert werden.

**Checkliste: Offenlegung in der kleinen GmbH**

<b>Sachverhalt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Prüfen ...</b></li> </ul>
Aufstellung des Jahresabschluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ verkürzte Bilanz</li> <li>▪ verkürzter Anhang</li> <li>▪ kein Lagebericht</li> <li>▪ keine Angaben zu den Geschäftsführer- und Beiratsvergütungen</li> <li>▪ Registerpublizität</li> <li>▪ Frist voll ausnutzen: 12 Monate</li> </ul>
Aufforderung zur Offenlegung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jahresabschluss bereithalten</li> <li>▪ Anforderung des Registergericht zur Einreichung abwarten</li> <li>▪ u. U. – sofern keine Bedenken – vollständige Unterlagen einreichen</li> </ul>
Bußgeldandrohung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prüfen, ob an den richtigen Empfänger gerichtet (Geschäftsführer) - ggf. Widerspruch einlegen</li> <li>▪ Innerhalb der Frist Unterlagen – so wie aufgefordert, aber keinesfalls mehr als die oben dargestellten Pflichtangaben - einreichen</li> </ul>
Offenlegung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ziel: Exakt zum 31.12. des Kalenderjahres nach Beendigung des Geschäftsjahres..</li> </ul>

**Verstöße, Strafen, Bußgelder**

Mit dem Kapitalgesellschaften & Co. Richtlinie-Gesetz (KapCoRiLiG) wurden die Sanktionen bei Verstößen gegen die Offenlegungspflichten von Kapitalgesellschaften neu gefasst. Danach müssen Sie ab sofort berücksichtigen:

- Ein Zwangsgeld (maximal 5.000 €) droht bei Pflichtversäumnissen bezüglich der Aufstellung und der Prüfung des Jahresabschlusses. Ein Ordnungsgeld (maximal 25.000 €) droht bei Nicht-Offenlegung (auch bezüglich einer Filiale)
- Das Zwangsgeld wird gegen Sie als Geschäftsführer persönlich (nicht gegen die GmbH) verhängt
- Beide Verfahren können durch Antrag von „jedermann“ in Gang gesetzt werden, wobei ein gestellter Antrag nicht mehr zurückgenommen werden kann. Eine Prozesskostenhilfe gibt es nur für die Gläubiger, die Gesellschafter und den Betriebsrat sowie den Antragsgegner. Allgemeingrundlage ist § 140 a FGG. Damit erhalten die Registergerichte eine umfassende Zuständigkeit.
- Die Offenlegungsfrist beträgt einheitlich 12 Monate nach Fristablauf für die Feststellung des Jahresabschlusses.

**Der Jahresabschluss Ihrer Konkurrenz**

Nach dem Bilanzrichtlinien-Gesetz sind GmbH zur Veröffentlichung des Jahresabschluss bzw. des Anhangs verpflichtet, wobei sich der Grad der Offenlegung nach der Größe des Unternehmens richtet (§ 325 HGB). Insbesondere kleine und mittelgroße GmbH kommen nach wie vor (und meist auch aus gutem Grund!) ihren Publizitätspflichten nicht oder nur teilweise nach.

Für die Registergerichte ist es nach wie vor schwierig, Sanktionen für die Nichterfüllung dieser Pflichten durchzusetzen. Zwar kann die Offenlegung auf Antrag von „jedermann“ beantragt werden, dies hat sich in der Praxis der Registergerichte jedoch noch immer nicht durchgesetzt.

Eindeutig ist dagegen der Rechtsanspruch, dass das Registergericht auf Antrag eines Gesellschafters, eines Gläubigers oder des Betriebsrates (§ 335 Satz 2 HGB) einschreiten und Zwangsgelder bis 25.000 € festsetzen kann, um die Geschäftsführer zur Einreichung der geforderten Unterlagen anzuhalten (eine Löschung der GmbH wegen Verstoß gegen das Löschungsgesetz ist allerdings nicht mehr möglich).

Für Sie bietet sich damit die Möglichkeit, einen Einblick in die Zahlen der Konkurrenz durch die Hintertür zu erreichen. Und das geht so: Sie treten in Geschäftsbeziehung zur offenlegungspflichtigen GmbH und erhalten so die Stellung eines Gläubigers. Das genügt, um eine Offenlegung vor dem Registergericht durchsetzen zu können. Das geht auch dann, wenn ein konkreter (fälliger) Anspruch dieses „Gläubigers“ nicht besteht.

Dies ergibt es sich aus der Rechtsprechung des OLG Düsseldorf zu dieser Frage (Urteil vom 21.6.1996; Az: 3 Wx 190/96). Das Einschreiten des Registergerichts wegen Nichtbefolgung der Pflicht zur Offenlegung des Jahresabschlusses auf Antrag eines Gläubigers hängt nicht davon ab, dass ein fälliger Anspruch glaubhaft gemacht wird. Als Gläubiger einer Kapitalgesellschaft ist jeder antragsberechtigt, der glaubhaft macht, dass ihm aufgrund eines konkreten Rechtsverhältnisses eine Forderung gegen die Gesellschaft erwachsen ist oder erwachsen kann.

Umgekehrt bedeutet dies: Fürchten Sie, dass ein Konkurrent Gläubiger Ihrer GmbH wird, um die Offenlegungspflichten durchzusetzen, sollten Sie neue Geschäftsbeziehungen gründlich prüfen, ob sich dahinter ein Konkurrent verbirgt.

#### **4.2.2 Fachwissen: Finanzierung**

Die Firma braucht finanzielle Mittel, um ihren Bestand und ihr Wachstum zu sichern. Eine geschickte Finanzierung hilft Ihnen zudem, Steuern zu sparen und Ihren Verhandlungsspielraum gegenüber den Banken zu stärken.

##### **Eigenkapital-Finanzierungen**

Die durchschnittliche Eigenkapitalquote deutscher Unternehmen liegt bei 20%. Damit liegen deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich weit hinten. In der Betriebswirtschaftslehre wird eine Eigenkapitalausstattung von mindestens 35% gefordert. Vorteilhaft für den Umgang mit der Bank ist – je nach Branche – eine Eigenkapitalquote zwischen 20 und 30%. Um gegenüber der Bank in der starken Position zu bleiben, sollten Sie diese regelmäßig den veränderten Bedingungen anpassen.

Die rentabelste Finanzierung einer GmbH mit zusätzlichen Effekten auf externe Kapitalgeber besteht darin, Gewinne der GmbH nicht an die Gesellschafter auszuschütten, sondern diese in der GmbH zu belassen. Denn einbehaltene Gewinne werden bei der GmbH mit 25% Körperschaftsteuer belegt. Sie sparen durch Bildung von Gewinn-Rücklagen die zusätzliche Besteuerung der Gewinne beim Gesellschafter nach dem Halbeinkünfteverfahren.

Mit Einführung des Halbeinkünfteverfahrens und Senkung und Angleichung der Besteuerung des GmbH-Gewinns auf einheitlich 25% für einbehaltene und ausgeschüttete Gewinne ist diese Finanzierung konkurrenzlos günstig – vorausgesetzt, die GmbH macht Gewinne. Das Schütt-aus-Hol-zurück-Verfahren, das die unterschiedliche Besteuerung von ausgeschütteten und einbehaltenen Gewinnen steuerlich nutzt, bringt nach der Senkung und Vereinheitlichung der Körperschaftsteuer für die Zukunft keinen Effekt mehr – lediglich für Alt-Fälle wie bei vorgeschriebenen Umgliederungen von Alt-EK-Beständen.

Gewinnrücklagen können für eine Kapitalerhöhung verwendet werden (§§ 57c bis 57o GmbHG), dies geschieht nach folgender Reihenfolge: Alt-Rücklagen aus den Vorjahren, Kapitalrücklagen, Gewinnrücklagen (§ 41 Abs. 3 KStG). Die ordnungsgemäß durchgeführte Kapitalerhöhung belastet den Gesellschafter steuerlich nicht. Der Erwerb der neuen Anteilsrechte unterliegt nicht der Einkommensteuer, die Anschaffungskosten der alten Geschäftsanteile werden anteilig auf die neuen verteilt. Steuerwirkungen treten aber bei der Veräußerung der Anteile, insbesondere bei einbringungsgeborenen Anteilen ein.

Der Gewinn des letzten Geschäftsjahres kann für eine Kapitalerhöhung verwendet werden, wenn im Beschluss über die Ergebnisverwendung eine Zuführung zu den Gewinnrücklagen ausgewiesen ist. Die Erhöhung des Nennkapitals muss innerhalb von zwei Wochen nach der Eintragung des Erhöhungsbeschlusses in das Handelsregister dem Finanzamt unter Beifügung einer Abschrift des Beschlusses mitgeteilt werden.

Die Banken beurteilen Ihre Kreditwürdigkeit anhand der vergangenen Jahresabschlüsse und der Ergebnisse aus dem laufenden Geschäftsjahr. Eine geringe Kapitalausstattung gilt für die Banken als Indiz einer höheren Risikobelastung. Achten Sie darauf, dass Ihre EK-Ausstattung in einem ausgewogenen Verhältnis zum Geschäftsumfang steht. Bei einer EK-Ausstattung unter 20% (je nach Branche) sollten Sie das Kapital anpassen. Damit machen Sie es dem Bank-Sachbearbeiter leichter, Ihnen an anderer Stelle (Zins, Sicherheiten, Bürgschaftsvereinbarungen) entgegenzukommen.

### Gesellschafterbeschluss zur Erhöhung des Stammkapitals aus Rücklagen

Beschluss der Gesellschafter	Erhöhung des Stammkapitals aus Rücklagen
Erhöhung des Stammkapitals	Es wird beschlossen das Stammkapital der Gesellschaft von € <Betrag> um € <Betrag> auf € <Betrag> durch die Verwendung von Gewinnrücklagen zu erhöhen. Die Jahresbilanz zum <Datum> weist eine Gewinnrücklage von € <Betrag> aus. Davon wird ein Betrag von € <Betrag> in Stammkapital umgewandelt. Das Stammkapital wird somit von € <Betrag> auf € <Betrag> erhöht. Die Kapitalerhöhung erfolgt durch Zuteilung neuer Geschäftsanteile im Verhältnis der Geschäftsanteile der Gesellschafter. Es übernehmen
Neue Geschäftsanteile	Gesellschafter/in Frau/Herr <Name> einen Geschäftsanteil von € <Betrag>, Gesellschafter/in Frau/Herr <Name> einen Geschäftsanteil von € <Betrag>,
Änderung Gesellschaftsvertrag	§ <Ziffer> des Gesellschaftsvertrags der <Firma>-GmbH wird dementsprechend wie folgt geändert: Das Stammkapital der Gesellschaft beträgt € <Betrag>, (in Worten: ..... €).
Kosten der Kapitalerhöhung	Die Kosten der Durchführung dieses Beschlusses einschließlich der Kosten der notariellen Beurkundung trägt die Gesellschaft.

### Eigenkapital aus zusätzlichen Mittel

Eine Kapitalerhöhung liegt vor, wenn der Gesellschaft neues Stammkapital zugeführt wird. Eine Kapitalerhöhung kann aus zusätzlichen Einlagen (Bar- oder Sacheinlagen) oder aus Mitteln der Gesellschaft erfolgen. Bei der Kapitalerhöhung gegen Einlagen werden der GmbH neue Mittel zugeführt (effektiven Kapitalerhöhung). Findet die Kapitalerhöhung aus Mitteln der Gesellschaft statt, werden bereits vorhandene Mittel der Gesellschaft in zusätzliches Stammkapital umgewandelt (nominelle Kapitalerhöhung). Die Kapitalerhöhung ist grundsätzlich eine **Änderung des Gesellschaftsvertrages**.

Für eine Kapitalerhöhung ist ein Gesellschafterbeschluss mit **mindestens ¾ -Mehrheit** vorgeschrieben, im Gesellschaftsvertrag der GmbH kann aber auch eine größere Mehrheit bzw. Einstimmigkeit vereinbart werden, nicht aber eine geringere Mehrheit. Daraus folgt, dass der 25%-Anteil gezwungen werden kann, eine Kapitalerhöhung gegen seinen Willen mitzutragen. Der nicht-zustimmende Gesellschafter kann jedoch nicht zur Übernahme der neuen Stammeinlage gezwungen werden. Der Beschluss ist notariell zu beurkunden, dem Registergericht anzuzeigen und einzutragen.

Im Kapitalerhöhungsbeschluss ist lediglich der Erhöhungsbetrag anzugeben. Ist eine Sacheinlage vorgesehen, so muss diese im Kapitalerhöhungsbeschluss gegenstandsmäßig bezeichnet und be-

tragsmäßig beziffert werden. Im Beschluss zur Kapitalerhöhung ist festzustellen, wer zur Übernahme der Anteile zugelassen ist. Das können Alt-Gesellschafter (Bezugsrecht), aber auch neue Gesellschafter sein. Der Übernehmer und Gesellschafter zeichnen eine Übernahmeerklärung, die notariell zu beurkunden ist.

Mit der Eintragung ins Handelsregister entsteht für den Übernehmer zwingend ein neuer Geschäftsanteil. Ist der Übernehmer bereits Gesellschafter, bestehen alter und neuer Geschäftsanteil nebeneinander. Aber auch die Aufstockung bestehender Geschäftsanteile ist möglich, indem die Nennbeträge der alten Stammeinlagen erhöht werden. Mit der Kapitalerhöhung gehen - sofern nicht abweichend vereinbart - alle Rechte und Pflichten der Gesellschafter auf die Übernehmer der neuen Anteile über, auch das Gewinnbezugsrecht.

Die Anmeldung der Kapitalerhöhung zum Registergericht muss in notariell beglaubigter Form erfolgen. Zur Anmeldung sind vorzulegen:

- der Gesellschafterbeschluss über die Kapitalerhöhung (notarielles Protokoll),
- der vollständige Wortlaut des Gesellschaftsvertrages in der jetzt gültigen Fassung,
- eine notarielle Bescheinigung über die Vollständigkeit und Richtigkeit des Wortlautes des Gesellschaftsvertrages,
- die Übernahmeerklärung,
- eine von sämtlichen Gesellschaftern unterzeichnete Liste der Übernehmer,
- eine Versicherung der Geschäftsführer über die erforderliche Einlageleistung zur endgültigen freien Verfügung der Geschäftsführer bzw. über die Einlagesicherung in der Einmann-GmbH,
- bei Sacheinlagen die Verträge, die der Festsetzung der Einlagen im Übernahmebeschluss zugrunde lagen.

Bei einer Kapitalerhöhung gegen Einlagen erhöht sich das Vermögen der GmbH. Die Kosten der Kapitalerhöhung sind Betriebsausgaben. Der Vermögenszugang unterliegt nicht der Körperschaft- und Gewerbebeertragsteuer. Bei der Einlage von Grundstücken entsteht Grunderwerbsteuer (3,5%), die von der GmbH zu zahlen ist. Die Gewährung von neuen Geschäftsanteilen ist umsatzsteuerfrei. Eine Kapitalerhöhung erhöht die Anschaffungskosten der Beteiligung. Steuerliche Besonderheiten sind zu beachten, wenn einbringungsgeborene Anteile vorhanden sind. Dabei ist der GmbH-Geschäftsanteil aus der Umwandlung eines Einzelunternehmens oder einer Personengesellschaft entstanden.

### Gesellschafterbeschluss zur Erhöhung des Stammkapitals aus Bar- oder Sacheinlagen

Beschlussgegenstand	Formulierung
Erhöhung des Stammkapitals aus Bareinlagen	<p>Es wird beschlossen, das Stammkapital der Gesellschaft von 100.000 € um 50.000 € auf 150.000 € durch Bareinlage zu erhöhen. Zur Übernahme auf die neuen Stammeinlagen werden zugelassen:</p> <p>1.) Herr Mustermann, Adresse, mit einem Geschäftsanteil von 25.000 €;</p> <p>2.) Frau Mustermann, Adresse, mit einem Geschäftsanteil von 25.000 €;</p> <p>Die Stammeinlagen sind in voller Höhe sofort in bar einzuzahlen. Sie nehmen am Gewinn des laufenden Geschäftsjahres teil. Die Gesellschafter erklärten, dass sie zur Übernahme der neuen Stammeinlagen wie oben bezeichnet bereit sind.</p> <p>§ 3 des Gesellschaftsvertrags über die Höhe des Stammkapitals wird wie folgt geändert: " Das Stammkapital der Gesellschaft beträgt 150.000 € (in Worten: einhundertfünfzigtausend € ).</p>

Erhöhung des Stammkapitals aus Sacheinlagen	<p>Die Kosten der beschlossenen Satzungsänderung trägt die Gesellschaft.</p> <p>Eine Ausfertigung dieses Beschlusses wird dem Registergericht zur Anmeldung der Satzungsänderung überreicht. Eine beglaubigte Abschrift erhält die Gesellschaft.</p> <p>Es wird beschlossen das Stammkapital der Gesellschaft von 150.000 € um 50.000 € auf 150.000 € durch Sacheinlage des Gesellschafters Herr Mustermann, Adresse, zu erhöhen.</p> <p>Der Gesellschafter Herr Mustermann hat als Sacheinlage das ihm gehörige Grundstück, eingetragen im Grundbuch der Gemeinde Musterstadt, Blatt 0351 , Flurstück 618/03, frei von jeglichen Belastungen und Rechten Dritter mit sofortiger Wirkung in die Gesellschaft einzubringen.</p> <p>Die Sacheinlage wird mit 50.000 € bewertet. Sie wird mit diesem Wert auf den Ausgabebetrag der zu übernehmenden Stammeinlage angerechnet.</p> <p>Der Gesellschafter Mustermann erklärte, dass er zur Übernahme der neuen Stammeinlagen wie oben bezeichnet bereit ist.</p> <p>§ 3 des Gesellschaftsvertrags über die Höhe des Stammkapitals wird wie folgt geändert: " Das Stammkapital der Gesellschaft beträgt 150.000 € (in Worten: einhundertfünfzigtausend €).</p> <p>Der neue Geschäftsanteil nimmt am Gewinn der Gesellschaft ab dem 01.01.20.. teil.</p> <p>Die Kosten der beschlossenen Satzungsänderung sowie die durch die Übernahme der Sacheinlage entstehenden Steuern trägt die Gesellschaft.</p> <p>Eine Ausfertigung dieses Beschlusses wird dem Registergericht zur Anmeldung der Satzungsänderung überreicht. Eine beglaubigte Abschrift erhält die Gesellschaft.</p>
---	--

Eine Kapitalerhöhung führt zur einer verbesserten Eigenkapitalquote der GmbH und damit grundsätzlich immer auch zu einer höheren Bonität der GmbH.

Damit erreichen Sie:

- eine zuverlässige und professionelle Verhandlungsposition gegenüber Ihrem Bankberater
- der Bankberater erhält damit eine stärkere Position im Verhältnis zu seiner vorgesetzten Filialleitung/Kreditdirektion
- eine bessere Ausgangsposition für die Kontaktaufnahme zu einem weiteren Kreditinstitut zwecks Konditionenvergleich
- keine unvermittelte Forderung nach Anpassung/Erhöhung von Sicherheiten

### **Gesellschafter-Darlehen: Flexible Finanzierung mit Steuerspareffekt**

Neben Krediten von Banken, Darlehen von Dritten können Sie als Gesellschafter-Geschäftsführer Ihrer GmbH auch selbst mit Darlehen finanzieren, dem sog. Gesellschafter-Darlehen. Das ist vorteilhaft,

- wenn die GmbH nur einen vorübergehenden Kreditbedarf hat und Sie nicht dauerhaft Kapital (Stammkapital) zuführen wollen,
- wenn Sie von Ihrer GmbH gewerbesteuerfreie Zinszahlungen erhalten wollen.

Bei Betriebsprüfungen werden Darlehensvereinbarungen zwischen den Gesellschaftern und der GmbH besonders kritisch geprüft. Im Grundsatz gilt: Das Gesellschafter-Darlehen muss so ausgestaltet sein, wie es auch zwischen Fremden/Dritten vereinbart würde – also: Der Darlehensvertrag muss insgesamt „übliche“ Konditionen enthalten.

Die Finanzbehörden orientieren sich bei der steuerrechtlichen Beurteilung solcher Vertragswerke an den zugrunde liegenden zivilrechtlichen Vereinbarungen bzw. der dazu ergangenen Rechtsprechung. In den letzten Jahren haben die Zivilgerichte Darlehensvereinbarungen auch dann anerkannt, wenn nicht alle regelungsbedürftigen Sachverhalte im Vertrag angesprochen waren. Die Finanzgerichte erkennen Darlehensverträge zwischen Gesellschafter und der GmbH auch in diesen Fällen an:

- In der Regel kann ein unvollständiger Darlehensvertrag zwischen einer Kapitalgesellschaft und ihrem beherrschenden Gesellschafter nicht in die Zuführung von Eigenkapital umgedeutet werden.
- Das FG kann prüfen, ob ein unvollständiger Darlehensvertrag den Rückschluss auf das Fehlen einer ernstlich gemeinten Zinsvereinbarung erlaubt.
- Darlehensgewährungen im Konzern können nicht allein deshalb als vGA beurteilt werden, weil für sie keine Sicherheit vereinbart wurde.
- Fehlt es an einer vertraglichen Vereinbarung über den Rückzahlungszeitpunkt eines Darlehens, so greift § 609 BGB ein.

Im Fall fehlte eine Vereinbarung über den Rückzahlungszeitpunkt und über zu erbringende Sicherheiten. Daraus - so der BFH - kann nicht automatisch auf das Vorliegen einer verdeckten Gewinnausschüttung geschlossen werden (BFH Urteil vom 29.10.1997, Az: I R 24/97).

Muster Gesellschafter-Darlehen -> Datei Dokumente / Gesellschafterdarlehen

### **Gesellschafter-Darlehen in der Krise einer GmbH**

Gesellschafter-Darlehen sind grundsätzlich Fremdkapital und werden als solches bilanziert. Wenn die GmbH aufgrund ihrer wirtschaftlichen Situation von Dritten keinen Kredit mehr erhalten würde und wird das Darlehen stehengelassen, wird ein Gesellschafter-Darlehen gesellschafts- und steuerrechtlich wie haftendes Kapital (§ 30 GmbHG) behandelt (kapitalersetzendes Darlehen).

Die Regeln über den Kapitalersatz gelten nicht für den nicht geschäftsführenden Gesellschafter, der mit nicht mehr als 10% an der GmbH beteiligt ist (§ 32a Abs. 3 GmbHG).

Das Gesellschafter-Darlehen kann in der Krise der GmbH und bei absehbarer Krise der GmbH deshalb nicht mehr gekündigt und zurückgezahlt werden. Der Gesellschafter hat bei Eintritt der Krise eine angemessene Überlegensfrist (max. 2 Wochen), ob er für die Gesellschaft Insolvenzantrag stellen will oder ob er das Darlehen zur Bewältigung der Krise als kapitalersetzendes Darlehen stehen lässt. Im Insolvenzverfahren kann der Gesellschafter dieses Darlehen nur noch als nachrangige Forderung geltend machen.

Beteiligen Sie Familien-Mitglieder vor der Übergabe der Geschäftsführung auf die Kinder grundsätzlich nur bis zu einer Höhe von 10%. Vermögen der Familie kann dann als Gesellschafter-Darlehen eingebracht werden, ohne dass in der GmbH-Krise die nachteiligen Folgen des § 32a GmbHG eintreten. Das Darlehen bleibt anspruchsberechtigte Forderung im Insolvenzverfahren. Zu beachten ist allerdings: Haben die Familien-Mitglieder keine eigenständige Verfügungsmacht (etwa: Ehegatte, minderjährige Kinder) über das Vermögen, kann dies zu einem Haftungsdurchgriff führen (zuletzt BGH, DStR 1999, 811).

Liegt eine Überschuldung der GmbH vor, dann können Sie diese durch ein Gesellschafter-Darlehen beseitigen, wenn Sie für das Gesellschafter-Darlehen einen

- **Rangrücktritt** oder
- ein **Verzicht mit Besserungsschein**

einräumen. Das Darlehen wird dann nicht als Fremdkapital passiviert, sondern die Bilanz wird verkürzt, eine rechnerische Überschuldung beseitigt oder geschmälert. Mit dem Rangrücktritt wird das Darlehen zur nachrangigen Forderung, bei einem Verzicht mit Besserungsschein behalten Sie sich das Recht vor, bei erfolgreicher Sanierung und entsprechender wirtschaftlicher Lage der GmbH, die Darlehensforderung wieder aufleben zu lassen.

**Rangrücktritt:** Die Muster-GmbH, vertreten durch ihren Geschäftsführer, erkennt an, dass sie Herrn Mustermann aus Darlehen den Betrag von 20.000 €, in Worten: zwanzigtausend € schuldet. Die Darlehensforderung ist mit 6,5% % jährlich zu verzinsen.

Zur Beseitigung der laut Überschuldungsstatus vom 30.06.20.. bestehenden Überschuldung und zur Vermeidung eines Insolvenzverfahrens der Hanssen GmbH tritt Herr Mustermann mit seiner Darlehensforderung gegen die Muster-GmbH in Höhe von 20.000 €, in Worten: zwanzigtausend € hinter alle anderen Gläubiger der Muster-GmbH zurück.

**Besserungsoption:** Das Darlehen ist erst und nur dann zurückzuzahlen, wenn die Überschuldung der Muster-GmbH beseitigt ist, das Stammkapital und die Pflichtreserven wieder vollständig aufgefüllt worden sind und ein neuer Überschuldungsstatus einen darüber hinausgehenden Überschuss ausweist. Rückzahlungen sind der Höhe nach auf einen solchen Überschuss beschränkt.

Der hiermit vereinbarte Rangrücktritt ist Bestandteil des Darlehensvertrags und ist unwiderruflich.

Die Zinsen auf das Darlehen sind ebenfalls vom Rangrücktritt erfasst. Sie dürfen erst dann gefordert (und zwar auch rückwirkend für die Dauer der Überschuldung) und gezahlt werden, wenn und soweit die Rückzahlung des Darlehens zulässig ist.

### **Bank-Kredite: Effektiv verhandeln und gute Konditionen durchsetzen**

Viele Geschäftsführer empfinden das Gespräch mit dem Bankberater um **Kredite und Kreditkonditionen** als unangenehm. Das ist höchst verständlich, da diese Form der Abhängigkeit für den Unternehmer eine ungewohnte Ausnahmesituation bildet, die er selbst nicht oder nur wenig bestimmen kann.

Geschäftsführer-Kollegen, die schon seit Jahren Geschäftsprojekte gemeinsam mit Bankpartnern finanzieren, setzen auf die **folgenden Erfolgsfaktoren**:

<b>Problem</b>	<b>Lösung</b>
Vorbereitung (Kredite unter 125.000 €)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausführliche Informationen zur Kreditverwendung</li> <li>▪ Vorlage des letzten Jahresabschluss</li> <li>▪ Informationen zur aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung</li> </ul>
Kredit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agio, Disagio</li> <li>▪ Laufzeit</li> <li>▪ Zins</li> <li>▪ Tilgung</li> <li>▪ vorzeitige Rückzahlung</li> </ul>
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bauen Sie sich neben Ihrer Hausbank einen zweiten Bankpartner Ihres Vertrauens auf (private Konten und Vermögen)</li> <li>▪ Holen Sie sich regelmäßig noch ein drittes Angebot ein</li> <li>▪ Mischen Sie Genossenschaftsbank, Privatbank, Geschäftsbank</li> <li>▪ Nutzen Sie Internet-Angebote für Vergleichsangebote (aktuelle Zinssätze)</li> </ul>

Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prüfen Sie grundsätzlich, ob Sie tatsächlich über die Bank finanzieren wollen oder ob andere Finanzierungs-partner in Frage kommen.</li> <li>▪ Verhandeln Sie um jeden EURO. Bedenken Sie, dass Vermögenswerte, die zur Sicherheit bestellt sind, festgelegt sind und in wirtschaftlicher Hinsicht unproduktiv sind.</li> </ul>
------------	--

### Fördermittel: Der Schnell-Einstieg ins billige Geld

Zwar werden seit Jahren Subventionen abgebaut. Dennoch existieren zahlreiche staatliche Förderprogramme für nahezu alle Branchen. Möglich sind echte Investitionszuschüsse, aber auch zinsgünstige Kredite. An dieser Stelle ist es nicht möglich, alle oder auch nur ein Teil der Programme vorzustellen.

Die meisten der staatlichen Finanzierungshilfen werden über die Kreditanstalt für Wiederaufbau abgewickelt. Dort erhalten Sie auch weiterführende Informationen zu Antragsbedingungen, Fördervolumen, Rückzahlung, Branchen usw.

Kontakt: [www.db.bmwi.de](http://www.db.bmwi.de) -> Förderdatenbank-Suche

### Finanzierungen mit Fremdkapital

Der atypisch still beteiligte Gesellschafter wird als Gegenleistung für seine Einlage im Innenverhältnis am Unternehmen, dem Gesellschaftsvermögen der GmbH, den stillen Reserven und am Erfolg und am Verlust der GmbH beteiligt, er steht in Form einer Mitunternehmerschaft zur GmbH. Gewinn und Verlust werden für die GmbH und den stillen Gesellschafter vom Betriebsstättenfinanzamt einheitlich und gesondert festgestellt (§ 180 AO).

Einkünfte des stillen Gesellschafters sind Einkünfte aus Gewerbebetrieb. Verluste können nach gemäß § 15a EStG bis zur Höhe der getätigten Einlage verrechnet werden.

Eine stille Beteiligung kann auch vom Gesellschafter eingeräumt werden. Vorteil: Die Verzinsung der stillen Beteiligung mindert als Betriebsausgabe den steuerpflichtigen Gewinn der GmbH. Das Finanzamt prüft dann aber genau, ob hier eine unzulässige Vereinbarung mit einer nahestehenden Person vorliegt, also ob es sich um eine verdeckte Gewinnausschüttung handelt. Welche Verzinsung ist hier angemessen, bevor die Finanzbehörden eine verdeckte Gewinnausschüttung wegen unüblicher Verzinsung unterstellen dürfen?

Der BFH (Urteil vom 9.6.1994; Az: IV R 47 - 48/92) entschied: Es entsteht keine vGA wegen Unangemessenheit, soweit bei einer typischen stillen Gesellschaft ohne Verlustbeteiligung oder einem paritarischen Darlehen nach den im Zeitpunkt des Vertragsabschlusses vorhersehbaren Verhältnissen die durchschnittliche Rendite voraussichtlich 25% des Nennkapitals der vom Gesellschafter hingegenommenen stillen Einlage bzw. des Darlehens nicht übersteigt.

**Beispiel:** Die stille Beteiligung des Gesellschafters beträgt 100.000 €, maximale durchschnittliche Rendite: 25.000 €. Übersteigt der Gewinnanteil diese 25.000 € wird das Finanzamt in der gewählten Gestaltung eine unübliche Vereinbarung sehen und die gesamte Vergütung für die stille Beteiligung als verdeckte Gewinnausschüttung nachversteuern.

Insofern liegt für GmbH-Gesellschafter in beiden Beteiligungsformen ein nach wie vor steuergünstiges Finanzierungsmodell. Zu beachten bleibt dabei, dass die Verträge schriftlich und mit üblichen Klauseln (Kündbarkeit) vereinbart werden. Darüber hinaus ist für den Krisenfall der GmbH zu beachten, dass termingerecht vom Kündigungsrecht Gebrauch gemacht wird, damit das Kapital nicht als verdeckte Einlage bewertet werden kann.

Stille Gesellschaften sind rechtlich und steuerrechtlich schwierig und interpretierbar. Im Einzelfall kommt es auf die gewählten Formulierungen an. Bei dieser Finanzierungs-Konstruktion sollte unbe-

dingt ein Wirtschaftsprüfer/Rechtsanwalt eingeschaltet werden, um die rechtlichen Auswirkungen auf die GmbH insgesamt richtig zu bewerten und ungewollten Einfluss Dritter außen vor zu halten.

### **Prüfpunkte zur Stillen Beteiligung (Unterbeteiligung)**

Wenn Finanzierungsengpässe auftreten ist es sinnvoll, risikobereite Externe mit in das Unternehmen einzubinden. Entweder, indem echte Darlehen eingeräumt werden, oder, indem neue Anteile geschaffen und ausgegeben werden. In der Praxis verbreitet ist eine Darlehensgewährung bei gleichzeitiger Einräumung eines Unterbeteiligungsverhältnisses. Der Externe hat so die Möglichkeit, neben den Darlehenszinsen an einem eventuellen außergewöhnlichen, zukünftigen Ertrag zu partizipieren. Wenn eine Unterbeteiligung eingeräumt werden soll, sind damit natürlich auch Risiken verbunden, die vorher sorgfältig abgewogen werden sollten. Hier im Überblick die wichtigsten Vorsichtsmaßnahmen, die - je nach Sichtweise - zu beachten sind:

- Sie sind verheiratet: Haben Sie vor Abschluss des Unterbeteiligungsvertrages die Güterstandsvereinbarung berücksichtigt? Sie benötigen ggf. die Zustimmung des Ehepartners.
- Bei Familienangehörigen ist geregelt, dass der Unterbeteiligte tatsächlich über seinen Gewinnanteil verfügen kann? Ansonsten erkennt die Finanzverwaltung die Unterbeteiligung steuerlich nicht an.
- Wenn ein Minderjähriger Unterbeteiligter werden soll: Ist eine Verlustbeteiligung ausgeschlossen? Ansonsten sind die besonderen gesetzlichen Vorschriften einer vormundschaftlichen Regelung zu berücksichtigen.
- Kollidiert der Unterbeteiligungsvertrag mit dem Hauptvertrag? Ggf. kann der Hauptbeteiligte seinen Verpflichtungen gegenüber dem Unterbeteiligten nicht nachkommen, ohne seine Pflichten gegenüber der Hauptgesellschaft zu verletzen.
- Soll der Unterbeteiligte auch an den stillen Reserven der Gesellschaft beteiligt werden? Das führt steuerlich zu einer Mitunternehmerschaft.
- Ist bei hohem finanziellen Risiken des Unterbeteiligten daran gedacht worden, Sicherheiten zu bestellen, ein Widerrufsrecht oder Mitwirkungsrechte vorgesehen?
- Wird die Unterbeteiligung als „Strohmann-Vertrag“ geschlossen: Hat der Unterbeteiligte seine finanziellen Ansprüche aus diesem Vertrag an eine vertrauenswürdige Person abgetreten, damit diese Ansprüche nicht von Dritten heraus verlangt werden können?
- Ist eine Abtretung im Unterbeteiligungsvertrag vorgesehen?
- Sind die möglichen, in Frage kommenden Anfechtungsvorschriften bei einer solchen Abtretung berücksichtigt worden?

Aus dieser Liste ist absehbar, dass eine Unterbeteiligung ausgesprochen sorgfältig zu prüfen ist, um die damit verbundenen Risiken wirksam auszuschließen. Dennoch: Zur „stillen“ Finanzierung der GmbH ist und bleibt die Unterbeteiligung ein sinnvolles Instrument.

### **Risiko-Kapital: Vom Fremd- zum Eigenkapital**

Leistungsfähigkeit und Innovationskraft von Unternehmen hängen wesentlich von einer soliden Finanzierung ab. Insbesondere die angemessene Ausstattung mit Eigenkapital sichert vor allem mittelständischen Unternehmen notwendige Spielräume und Unabhängigkeit für unternehmerische Entscheidungen. Beteiligungskapital (Venture Capital, Risikokapital, Wagniskapital) stellt sich die Finanzierung der gesamten Bandbreite unternehmerischer Tätigkeit mit Eigenkapital zur Aufgabe. Die Finanzierungsanlässe reichen von Unternehmensgründung bis zur Expansionsfinanzierung und der Begleitung eines Unternehmens auf dem Gang an die Börse, überwiegend in Branchen der neuen Technologien.

Zweckmäßig ist eine professionelle Suche nach potenziellen Kooperationspartnern, um von vorne herein seriöse und solide Partner zu finden und Missbrauch auszuschließen. Der Bundesverband deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften - German Venture Capital Association e.V. (BVK) ist die umfassende Organisation der deutschen und der in Deutschland tätigen Repräsentanten ausländischer Kapitalbeteiligungsgesellschaften. Im BVK sind 181 ordentliche und 45 assoziierte Mitglieder organisiert. Der BVK berät und vermittelt entsprechende Partnerschaften.

#### **Mögliche Beteiligungsformen**

- Übernahme von Anteilen oder Aktien nicht börsennotierter Gesellschaften (u.a. Beteiligung an Gründungsfinanzierungen, Übernahme von Gesellschafteranteilen)
- Stille Einlagen

Die für einen fest umrissenen Zeitraum zur Verfügung gestellten Mittel der Beteiligungsgesellschaft erlangen durch Rangrücktritt Eigenkapitalcharakter.

#### **Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Beteiligungsgesellschaft:**

- In der Regel bestehen Minderheitsbeteiligungen, keine aktive Einflussnahme der Beteiligungsgesellschaft;
- Festlegung der Informations-/Mitwirkungsrechte der Beteiligungsgesellschaft;
- turnusmäßige Berichterstattung zur Entwicklung des Unternehmens;
- bei Bedarf Beratungsleistungen der Beteiligungsgesellschaft;
- Zusammenarbeit ist zeitlich begrenzt auf bestimmte Entwicklungsphasen des Unternehmens, danach Ausscheiden der Beteiligungsgesellschaft.

#### **So finden Sie die richtige Beteiligungsgesellschaft?**

- Definition der Finanzierungserfordernisse (Branche, Finanzierungsphase, Finanzierungsumfang, Investitionsschwerpunkte, geographische Präferenzen)
- gezielte Suche nach Mitgliedern des Bundesverbandes gibt es unter: [www.bvk-ev.de/suchen/mitglieder.cfm](http://www.bvk-ev.de/suchen/mitglieder.cfm)
- Kontaktaufnahme zu der in Frage kommenden Beteiligungsgesellschaft (keine Rundschreiben!)
- Bei grundsätzlichem Interesse Übermittlung Unternehmensdarstellung anhand eines Businessplan an die interessierte Beteiligungsgesellschaft

**Kontakt:** Bundesverband deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften

Residenz am Deutschen Theater

Reinhardtstraße 27c

10117 Berlin

Telefon: (030) 30 69 82 - 0

Telefax: (030) 30 69 82 – 20

e-mail: [bvk@bvk-ev.de](mailto:bvk@bvk-ev.de)

internet: [www.bvk-ev.de](http://www.bvk-ev.de)

#### **Weltweite Suche nach Beteiligungen und Investoren**

Unternehmen, die zusätzliches Kapital zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Erweiterung ihrer geschäftlichen Aktivitäten suchen, können auch einen Service der Deutschen Börse/KfW in Anspruch nehmen. Das Eigenkapitalforum gibt den kapitalsuchenden Unternehmen die Möglichkeit, Firmenprofil und Finanzierungsbedarf in anonymisierter Form vorzustellen. Die Deutsche Börse stellt anschließend weltweit den Kontakt zu potentiellen Kapitalgebern her und unterstützt die Abwicklung.

Zusätzlich stellen sich in diesem Angebot potentielle Kapitalgeber und Beteiligungsgesellschaften vor, so dass interessierte Unternehmen hierüber neue Kontakte für Finanzierungsfragen herstellen können. Kontakt: <http://www.exchange/ekforum>.

### 4.2.3 Rating

(Autor: Lutz Lochner, Bonoconcept Wirtschaftsberatung, Frankfurt a. M.)

Gelingt es Ihnen, ein gutes oder sehr gutes Rating bei Ihrer Hausbank zu erzielen, so vermeiden Sie damit gleichzeitig ein Ansteigen Ihrer Fremdkapitalkosten; in einigen wenigen Fällen eventuell eine Reduzierung für die zukünftige Kreditfinanzierung bei Ihrer Bank. Daneben liefert das Rating eine Bewertung über die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens und deckt damit eventuelle Verbesserungspotentiale auf. Damit können Sie sich auch ein schlechtes Rating zu Nutzen machen, um gezielt Veränderungen im Unternehmen herbei zu führen. Im Falle eines guten Ratings dürfen Sie in jedem Falle mit einem Imagegewinn bei Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern rechnen. Wenn Sie selber Zulieferer für ein anderes Unternehmen sind, müssen Sie u.U. mit einer Nachfrage nach einem Rating auch aus dieser Richtung rechnen. Je größer ein Unternehmen ist das Sie beliefern, umso eher dürfen Sie davon ausgehen, dass Ihr Kunde von Ihnen als Zulieferer durch ein (gutes) Rating nachgewiesen haben möchte, dass Ihr Unternehmen ihm auch in der Zukunft als stabiler Vertragspartner zur Verfügung steht.

Auch wenn alle Ratingsysteme – egal ob extern oder intern – letztlich eine Aussage über die Ausfallwahrscheinlichkeit des Kreditnehmers treffen wollen, so haben sich doch in der Praxis sehr viele unterschiedliche Kriterienkataloge in Banken und Ratingagenturen herausgebildet. Dennoch versucht die folgende Darstellung daraus eine allgemein gültige Systematik der verschiedenen Ansätze darzustellen. Dabei können vier Hauptaspekte des Ratings identifiziert werden, die sich weiter in Teilbereiche gliedern lassen. Zu diesen einzelnen Teilbereichen existieren jeweils unzählige Kriterien. Welche davon im Rahmen des Ratings Ihres Unternehmens abgefragt werden hängt ganz vom verwendeten Ratingsystem ab; die hier dargestellten vier Hauptaspekte gelten dabei aber so gut wie immer:

#### **Wirtschaftliche Rahmenbedingungen**

- Wettbewerbssituation
- Marktpotentiale
- Art und Struktur der Beschaffungsmärkte
- Politische Einflussfaktoren

#### **Managementkompetenz /-instrumente**

- Eigentümerstruktur
- Unternehmensnachfolge
- Managementkompetenz
- Controllingsysteme
- Mitarbeiterführung/Fluktuation

#### **Chancen und Risiken**

- Produktion/Qualitätsmanagement
- Risikomanagement
- Lieferantenstruktur
- Markt-/Kundenstruktur
- Austauschbarkeit der Produkte

#### **Finanzen und Finanzplanung**

- Liquiditätsplanung

- Investitionsplanung
- Kennzahlen
- Controllingprozesse
- Unternehmensplanung

### Häufig verwendete Kennzahlen

Finanzlage des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cash-Flow</li> <li>▪ Liquiditätsgrade</li> </ul>
Rentabilität des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umsatzrentabilität</li> <li>▪ Eigenkapitalrentabilität</li> <li>▪ ROI</li> <li>▪ Gesamtkapitalrentabilität</li> </ul>
Vermögenssituation des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eigenkapitalquote</li> <li>▪ Verschuldungsgrad</li> <li>▪ Anlagendeckung</li> <li>▪ Investitionsquote</li> <li>▪ Vorratsintensität</li> <li>▪ Kapitalumschlagshäufigkeit</li> <li>▪ Dynamischer Verschuldungsgrad</li> </ul>
Sonstige Kennzahlen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personalaufwandsquote</li> <li>▪ Materialaufwandsquote</li> </ul>

### Konkrete Beispiele für Banken-Ratings

Im Folgenden werden die beiden Ratingsysteme der Sparkassengruppe sowie das der Volksbanken und Raiffeisenkassen dargestellt.

#### Das Ratingsystem der Sparkassengruppe

Eine Besonderheit dieses Ratingsystem ist die modulartige Struktur sowohl für verschiedene Kundengruppen als auch für die Durchführung des internen Ratingverfahren. Es stehen verschiedene Rating-Module für die folgenden Kundengruppen zur Verfügung:

- Firmenkunden ( > 2,5 Mio. € Umsatz )
- Gewerbekunden ( < 2,5 Mio. € Umsatz )
- Geschäftskunden ( < 250 T € Umsatz )
- Freie Berufe
- Existenzgründer

Mit dieser Segmentbildung – die innerhalb der Module nochmals in Teilmodule nach Umsatz eingeteilt sind - sollen die erstellten Ratings genauer werden und den speziellen gruppenspezifischen finanziellen Bedürfnissen und Risiken detaillierter Rechnung tragen. Die Ratingdurchführung ist vierstufig aufgebaut und besteht aus den folgenden Elementen:

#### Quantitative Faktoren bzw. Bilanzanalyse

Aus über 100 geläufigen Kennzahlen wurden lediglich 14 aussagekräftige Kennzahlen ausgewählt und an über 300.000 Bilanzen von 100.000 Unternehmen des Sparkassensektors getestet. Ziel war die Standardisierung und Vereinfachung des Ratingverfahrens, ohne die Aussagekraft zu gefährden.

Je nach der Einteilung in die Kundengruppen, nach Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit werden die Kennzahlen zur Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage unterschiedlich gewichtet. Als Kernkennzahlen im Firmenkundenrating werden dabei die folgenden Kriterien für die Bewertung Ihres Unternehmens verwendet:

- zwei Cash-Flow-Kennzahlen
- Kreditorenlaufzeit
- Return on Investment
- Zinsaufwandsquote
- Mietaufwandsquote
- Eigenkapitalquote
- Lagerkennzahlen
- Kapitalbindung
- Fremdkapitalstruktur

### **Qualitative Faktoren**

In diesem Bereich unterscheiden sich die Bewertungskriterien innerhalb der einzelnen Kundenmodule wesentlich stärker. Grundsätzlich gilt, je größer ein Unternehmen ist, umso genauer werden die Fragen zu den Faktoren detailliertere Informationen fordern. Reicht es z.B. bei einem kleinen Unternehmen noch aus im Rahmen des Ratings nach dem Vorhandensein einer Liquiditätsplanung zu fragen, so wird bei großen Unternehmen auch die Qualität solcher innerbetrieblicher Prozesse bewertet. Für das Firmenkundenrating bei Unternehmen mit mehr als 20 Mio. € Jahresumsatz werden 49 Kriterien zu den qualitativen Faktoren abgefragt, die dann die Bank individuell gewichten muss. In diesem Beispiel sind das Fragen aus den Bereichen:

- Unternehmensführung
- Planung und Steuerung
- Markt und Produkt
- Wertschöpfungskette des Unternehmens

### **Warnsignale**

Einige Risiken lassen sich relativ schwer in ein Früherkennungssystem einer Bank einbetten. Dennoch versucht man diese Faktoren mit einzubeziehen, da sie eine eindeutige und erhebliche Verschlechterung der Bonität anzeigen. Dies sind insbesondere:

- Kontoüberziehungen
- Pfändungen
- Scheck- und Wechselproteste

Das Auftreten eines dieser Warnsignale führt zu einer direkten Herabstufung des Ratings.

Aus der wirtschaftlichen Verflechtung des Unternehmens mit Dritten können sich für die kreditgebende Sparkasse Risiken und Chancen ergeben, die möglicherweise Einfluss auf das Rating haben. Dabei kann diese dritte Partei auch außerhalb der Sparkassengruppe liegen. Ihre Sparkasse wird auch für Ihr Unternehmen im Interview versuchen, Ihre wirtschaftlichen Verflechtungen zu erfragen und zu bewerten.

### **Das Rating der Volksbanken und Raiffeisenkassen**

Das neu entwickelte Mittelstandsrating der Volksbanken und Raiffeisenkassen – genannt BVR II – soll den bisher verwendeten Ratingansatz ersetzen, der sich - mit zu großen Ermessensspielräumen

für den Kundenbetreuer und einer zu groben Klassifizierung der Kreditnehmer ausgestattet – als weniger geeignet herausgestellt hat. Mit dem neuen Ansatz wird vor allem versucht einen höheren Grad an Objektivität bzw. Vergleichbarkeit zu erreichen, indem innerhalb der Bank neben dem Kundenbetreuer noch weitere Personen an der Durchführung des Ratings beteiligt sind. Dieses Ziel wird noch dadurch unterstützt, dass von insgesamt 40 Fragen bei der Bewertung der qualitativen Faktoren nur 11 bzw. 13 Fragen – je nach Umsatzgröße – Einfluss auf das Rating haben. Hierin liegt eine Besonderheit dieses Ratings. Die zusätzlich abgefragten Informationen über Ihr Unternehmen sollen ebenfalls in einer Datenbank für die Bank abrufbar bleiben. Das Rating selbst umfasst drei Teile. Dies sind die im folgenden - mit den darin verwendeten Informationen - genannt Gruppen.

#### **Finanzen/Jahresabschluss** mit den Kennzahlen

- Vermögenslage (Eigenkapitalquote)
- Ertragslage (Gesamtkapitalrentabilität)
- Wertschöpfung (Wertschöpfung zur Gesamtleistung)
- Liquiditätslage (Umlaufvermögen zu kurzfristigem Kapital)
- Finanzlage (Finanzergebnis zu Gesamtleistung)
- Kurzfristige Verschuldung (im Verhältnis zum Umsatz)
- Gesamtleistung (im Vergleich zur Vorperiode)

#### **Privatvermögen** mit den Kennzahlen

- Verhältnis Verbindlichkeiten zum Privatvermögen
- Einkommen abzgl. Ausgaben (im Verhältnis zum Privatvermögen)
- Verhältnis Privatvermögen zu privaten Verbindlichkeiten

#### **Unternehmensführung** mit max. 13 das Rating beeinflussenden Fragen zu qualitativen Kriterien aus den Bereichen

- Jahresabschluss (z.B. Qualität Testat Bilanz)
- Bisherige Kontoführung
- Betriebswirtschaftliche Auswertung im Unternehmen
- Markt des Unternehmens
- Unternehmen (z.B. Nachfolgeproblematik)
- Management (z. B. Qualität)
- Planung im Unternehmen

Das Gesamtergebnis dieses hochgradig standardisierten Verfahrens ist eine Ausfallwahrscheinlichkeit, die in eine Skala von 25 Klassen – 20 so genannte „Gutklassen“ und 5 „Ausfallklassen“ eingeordnet wird. Die Skala des BVR-II-Rating sieht wie folgt aus:

Ratingausprägung	Ausfallwahrscheinlichkeit
1A	0,01%
1B	0,02%
1C	0,03%
1D	0,04%
1E	0,05%
2A	0,07%

2B	0,10%
2C	0,15%
2D	0,23%
2E	0,35%
3A	0,50%
3B	0,75%
3C	1,10%
3D	1,70%
3E	2,60%
4A	4,00%
4B	6,00%
4C	9,00%
4D	13,50%
4E	20,25%
5A	mehr als 90 Tage Überziehung
5B	Bildung Einzelwertberichtigung
5C	Zinsfreistellung
5D	Insolvenz
5E	Ausbuchung

### Rating durch externe Agenturen

Der typische phasenweise Ablauf eines externen Rating dauert insgesamt ca. zwei bis vier Wochen. Innerhalb dieser Zeitspanne macht sich ein Analyst – bei größeren Unternehmen auch mehrere Analysten – innerhalb von ein bis zwei Tagen ein persönliches Bild vom Unternehmen. Die folgenden Phasen werden dabei durchlaufen:

- **Vorgespräch:** Informationsanforderungen an das Unternehmen werden festgelegt; Terminliche/organisatorische Abstimmung und Festlegung der Ansprechpartner im Unternehmen
- **Vorbereitung:** Informationsbeschaffung und -analyse vom Markt und Umfeld des Unternehmens; Analyse der vom Unternehmen bereits zur Verfügung gestellten Informationen
- **Analystengespräch:** Urteilsbildung zu quantitativen und qualitativen Faktoren durch Interviews sowie Klärung noch offener Fragen
- **Analyse:** Zusammenführung und gründliche Auswertung aller gesammelten Informationen sowie schriftliche Dokumentation der Analyse und Ihrer Ergebnisse
- **Ratingentscheidung:** Präsentation der Analyse und ausführliche Diskussion im Rating-Komitee der Agentur. Gemeinsame Festlegung einer RatingEinstufung
- **Abschluss:** Übergabe des Analyseberichtes an das Unternehmen und eventuelle Veröffentlichung des Ratings

### Hilfe durch Rating Advisory

Der Rating-Advisor - ein seit einiger Zeit feststehender Begriff – ist ein Berater, der ein Unternehmen auf ein Rating vorbereitet, Verbesserungspotentiale aufdeckt sowie bei der Umsetzung bzw. Real-

sierung dieser Potentiale berät. Hier ist es unerheblich, ob es sich um ein internes Rating eines Kreditinstitutes oder ein externes Rating einer Ratingagentur handelt. Dabei ist streng der Grundsatz zu beachten, dass der Rating-Advisor durch seine beratende Tätigkeit befangen sein könnte und nicht selber an der Erstellung des Ratings beteiligt ist. Dies würde den standesrechtlichen Grundsätzen widersprechen, und auch in den meisten Fällen nicht zu einem objektiven Bild des Unternehmens führen. Damit kann letztlich keiner Partei – schon gar nicht dem betroffenen Unternehmen – gedient sein.

Der Begriff Rating Advisor ist derzeit nicht geschützt und kann von jedermann benutzt werden. **Prüfen Sie daher sehr genau, wer Ihnen seine Dienste für Ihr Unternehmen unter dieser Bezeichnung anbietet.** Neben einem Wirtschaftsstudium und ausreichender Bankerfahrung sollte mindestens eine Zertifizierung als Rating Advisor vorgewiesen werden können. In diesen Lehrgängen wird i.d.R. mit Praxisübungen und einer Abschlussklausur praxisnah auf die Tätigkeit als Rating Advisor vorbereitet. Beispiele für Institutionen die diese Zertifizierungen der Berater vornehmen sind der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) in Bonn oder der RatingCert e.V. in Berlin. Ist der von Ihnen engagierte Berater Mitglied in einer der beiden oder einer ähnlich seriösen Organisationen, sind damit sehr strenge Aufnahmekriterien und standesrechtliche Selbstverpflichtungen verbunden. Im Zweifelsfall sollten Sie sich nicht scheuen, nach Referenzprojekten zu fragen und den Berater zu bitten Ihnen seine Qualifikation nachzuweisen. Die Scheu an er falschen Stelle kann Sie viel Geld kosten!

Im Umkehrschluss zum weiter oben gesagten ergibt sich daraus, dass sowohl die ratenden Banken als auch die externen Ratingagenturen nicht beratenden und vorbereitend für das Unternehmen tätig werden. Der Rating-Advisor ist daher grundsätzlich von der Rating-Agentur bzw. der ratenden Bank zu trennen.

Es ist eine im Mittelstand häufig anzutreffende Sichtweise über den Rating Advisor, dass dieser lediglich das Rating organisatorisch vorbereitet und eventuell einige Bilanzkennzahlen aus Bilanzsicht für das Rating optimiert. **Von diesem Bild sollten Sie sich deshalb verabschieden, weil es bereits in der Basis ein grundfalsches Verständnis des Ratings offenbart und zu falschen Entscheidungen führen kann. Der Rating Advisor interessiert sich vorrangig gar nicht für das Rating sondern für die im Unternehmen schlummernden Verbesserungspotentiale und wie diese konkret realisiert werden können.** Damit soll das Unternehmen in seiner Stabilität, in seinem Wert und in seiner Zukunftsfähigkeit auf ein höheres Niveau gebracht werden. Dies fließt – bei erfolgreicher Umsetzung – natürlich in ein besseres Rating ein, ist aber dennoch nur ein Abfallprodukt der Tätigkeit des Rating Advisors, und geht weit über die stichtagsbezogene Unternehmensbewertung – nichts anders ist ein Rating – hinaus.

Wenn mittelständische Ratings durch externe Agenturen bei einem Preis von ca. 10.000 Euro für eine durch Analysten persönlich im Betrieb durchgeführte Analyse beginnen, so kostet eine erste Ratinganalyse über ein bis zwei Tage bei einem Rating Advisor einen Bruchteil davon. Natürlich ersetzt die Beratertätigkeit nicht in das Rating. Wer aber das Beraterhonorar als Versicherungsprämie und ersten Unternehmenscheck betrachtet, erkennt dadurch Verbesserungspotential, erhält Optimierungsvorschläge und weiß, wo sein Unternehmen aus Ratingsicht steht. Vor allem vermeiden Unternehmen dadurch zum falschen Zeitpunkt, ein kostenintensives externes Rating mit einem dadurch beeinflussten schlechten oder sehr schlechten Ergebnis abzuschließen.

Nicht jeder Rating Advisor ist bei der Wahl einer externen Ratingagentur ungebunden; Einige arbeiten nur mit bestimmten Agenturen zusammen. So z.B. Rating Advisor der Firmen URA Unternehmens Rating-Agentur AG München oder der GDUR Mittelstandsrating-Agentur Frankfurt. Dies wird in aller Regel nicht die Qualität des Ratings – wohl aber u.U. die Kosten – für das Unternehmen beeinflussen. **Achten Sie daher bei der Durchführung eines externen Ratings darauf, am Markt mehrere Angebote der seriösen Rating Agenturen einzuholen, bevor Sie einen an eine Rating Agentur gebundenen Rating Advisor beauftragen.** Eine beispielhafte Auswahl der am Markt tätigen Rating Agenturen finden Sie unter Punkt 3.8 im Überblick dargestellt.

Die Kernaufgabe des Rating Advisory ist die Entwicklung einer Ratingstrategie, die im folgenden Punkt dargestellt wird.

### Entwicklung einer Ratingstrategie

Die Entwicklung eines Konzeptes zur Verbesserung der Erfolgsaussichten bei der Beschaffung von Fremdkapital – durch die Nutzung von Verbesserungspotentialen im Unternehmen - ist die zentrale Aufgabe der Ratingstrategie. Hierbei sollte systematisch wie folgt vorgegangen werden:

- Klären Sie die Frage, was Sie von einem Rating Ihres Unternehmens erwarten bzw. welchen Nutzen Sie davon haben. Das externe Rating kostet einen nicht unbedeutenden Preis; das interne Rating Ihrer Bank einigen Zusatzaufwand in Ihrem Unternehmen.
- Erarbeiten Sie für Ihre Branche und Ihr Unternehmen einen Kriterien-Katalog , der die wichtigen Einflussgrößen bzw. Erfolgsfaktoren festhält.
- Erstellen Sie eine erste Rating-Selbsteinschätzung anhand des aufgestellten Kriterienkataloges
- Analysieren Sie welche Konsequenzen sich aus dieser Selbsteinschätzung für das Unternehmen (z.B. bei den Kreditzinsen, Kreditvolumen etc.) ergeben würden?
- Ordnen Sie die als kritisch erkannten Punkte nach der Wichtigkeit bzw. der Auswirkung für das Unternehmen
- Beginnen Sie ein Konzept zu entwickeln, dass die wichtigsten Punkte Ihrer Reihenfolge aufgreift und verbessert.
- Bereiten Sie das Gespräch mit der Rating-Agentur bzw. Ihrer Hausbank gründlich vor

Dabei kann der gesamte Prozess von einem Rating Advisor unterstützt und durchgeführt werden.

### Wie finde ich die richtige Rating-Agentur

Die heute am Markt tätigen Ratingagenturen lassen sich in zwei Gruppen einteilen. Zum einen sind dies die seit Jahrzehnten international tätigen Agenturen, deren Namen sehr bekannt sind und sich fast ausschließlich mit der Raterstellung großer oder sehr großer Unternehmen beschäftigen. Darunter fallen u.a. Moody's, Standard & Poors's oder Fitch. Daneben haben sich zum anderen auf dem Deutschen Markt - gerade in der Folge der Entwürfe zu Basel II - eine Reihe von neuen, kleineren Ratingagenturen gebildet, deren Zielgruppe die mittelständischen Unternehmen sind. Beide Gruppen von Ratingagenturen haben u.a. nachzuweisen, dass

- Ihre Beurteilungsverfahren auf der Basis historischer Erfahrungen objektiven Kriterien folgt und einer laufenden Überprüfung unterzogen wird
- Sie Ihr Rating unabhängig von politischen oder ökonomischen Einflüssen durchführen
- Ihre Bonitätseinschätzungen als glaubwürdig angesehen werden können
- Sie ausreichende Kapazitäten für ein qualitativ hochwertiges Rating-Verfahren besitzen

Bitte beachten Sie, dass es sich bei einem Rating nicht um eine Zertifizierung nach DIN ISO 9000 ff. handelt. In der folgenden Tabelle werden beispielhaft einige Ratingagenturen für den Mittelstand genannt.

Rating-Agentur	Kosten des Ratings
Creditreform Rating AG	ab 5.200,- bis 20.000,- €
GDUR Mittelstands-Rating AG	ab 4.000,- bis 35.000,- €
Global Rating GmbH	keine feste Preisangabe

Hermes Rating GmbH	k.A.
RS Rating Services AG	ab 9.000,- bis 30.000,- €
URA Unternehmensratingagentur AG	ab 18.400,- €

#### Beispiele von Agenturen für Mittelständische Unternehmen

Nicht nur bei der Auswahl einer externen Agentur, sondern bereits bei der Frage ob ein externes Rating überhaupt im Interesse des Unternehmens ist, **sollten Sie sich in jedem Fall von einem Rating Advisor beraten lassen**. Für diesen fallen zwar ebenfalls Kosten an, die aber meistens einen Bruchteil der Kosten für ein externes Rating betragen. Ergibt die Voruntersuchung eines Rating Advisors, das Ihr Betrieb tendenziell ein schlechtes oder gar sehr schlechtes Rating zu erwarten hat, und Sie das externe Rating zunächst nicht durchführen lassen, so haben Sie Aufwände gespart, die eventuell für Ihr Unternehmen zu einem nicht verwertbaren bzw. negativen Ergebnis geführt hätten. Betrachten Sie die vergleichsweise geringen Kosten für den Rating Berater als eine Art Versicherungsprämie.

Die o. g. Agenturen gehen teilweise sehr unterschiedlich in der Methodik und im Aufwand an die Ratingdurchführung heran. Daher können starke Preisschwankungen für Ratings entstehen. Bei der Auswahl und der Zusammenarbeit mit der Ratingagentur kann der Rating Advisor behilflich sein. In jedem Fall sollten Sie die Entscheidung für eine Ratingagentur vom Preis unabhängig treffen.

#### Kriterien, die das Rating für Ihre Firma spürbar beeinflussen

Sind in Ihrem Unternehmen einer oder mehrere der folgenden kritischen Punkte relevant, so sollten Sie bereits heute schnellstens im Unternehmen Basel II zur Chefsache machen und nach Verbesserungsmöglichkeiten zu den angesprochenen Punkten suchen. Eines der - bereits in der Vergangenheit - zentralen Kriterien bei der Kreditvergabe ist die **Eigenkapitalquote**, die aus historischen und nationalen Entwicklungen im deutschen Mittelstand extrem niedrig ist. Grundsätzlich gilt:

- Je höher die Kapitalbindung bei der Leistungserstellung im Unternehmen ist, umso höher sollte das Eigenkapital sein
- Die Anforderungen der Banken an die Eigenkapitalquote kann branchenspezifisch stark schwanken
- Als Faustregel gilt aber: **Im Unternehmen sollten mindestens 20% Eigenkapital zur Verfügung stehen, um Aussichten auf ein gutes Rating zu haben.**

Neu wird für viele Geschäftsführer im Mittelstand die Frage der **Nachfolgeregelung** nicht sein. Das diese Frage im Rahmen des Ratings wieder auftaucht ist aber eine neue Erkenntnis. In der betrieblichen Praxis wird dieser Frage viel zu wenig Beachtung geschenkt. Beim Geschäftsführer oder Inhaber konzentriertes Kopfwissen kann – beim plötzlichen Ausfall dieser Person – einen mittelständischen Betrieb in höchste Existenznöte bringen. Zurückblickend waren harte verwertbare Sicherheiten für die Banken ein ausreichender Grund die Nachfolgefrage bei der Kreditvergabe so gut wie gar nicht zu betrachten. Mit Basel II wird sich dies deutlich ändern. Sie müssen sich im Bank- bzw. Ratinggespräch auf Fragen wie z.B.

- Gibt es einen potentiellen Nachfolger für den Geschäftsführer oder Inhaber
- Wie ist dieser fachlich und persönlich qualifiziert
- Verfügt der Nachfolger über ausreichende Erfahrungen im Unternehmen und der Branche
- Wie lange ist der Einarbeitungs- und Übergabeprozess für den Nachfolger
- Welche Aktivitäten werden bereits heute zur Betriebsübergabe getätigt

einstellen. **Es ist sinnvoll diese Fragen unabhängig vom Alter der betreffenden Person zu betrachten. Schicksalsschläge können jeden treffen.** Dabei ist es sinnvoll die Prozesse und die Kommunikation so im Unternehmen zu gestalten, dass keine existenzbedrohenden Informationskonzentrationen bei einer Person – speziell beim Inhaber oder Geschäftsführer - entstehen. Dennoch lassen sich in einigen Fällen solche Konzentrationen nur schlecht vermeiden. In diesen Betrieben kann die Anlage eines – unter Verschluss gehaltenen - Notfallordners mit wichtigen oder vertraulichen Informationen, über die nur der Inhaber oder Geschäftsführer verfügt, die Bank in diesem Punkt teilweise beruhigen.

Ein sehr unterschätzter Bereich ist die **Informationspolitik und die Kommunikation** des Unternehmens gegenüber der Hausbank. Für Basel II ist eine wesentlich höhere **Unternehmenstransparenz** notwendig. Reichte es bisher, gem. §18 KWG regelmäßig die aktuelle Bilanz an die Hausbank weiter zu leiten, erfordern die internen Ratingansätze der Banken eine Fülle von zusätzlichen Informationen. Dabei wird die Bank im Rating auch Ihre Bereitschaft zur Kooperation, zur selbständigen Informationsweiterleitung und an der Qualität der von Ihnen gelieferten Daten über Ihr Unternehmen bewerten. Kostenneutrale aber bei Ihrer Bank positiv wirkende Maßnahmen können sein:

- Frühzeitige Information über unerwartete Geschäftsentwicklungen
- Eigenständige sporadische unterjährige Darstellung des Geschäftsverlaufes
- Ausbau der persönlichen Kontakte zum Firmenkundenberater und anderen Entscheidungsträgern der Hausbank
- Rechtzeitige Bereitstellung der Jahresabschlüsse bei der Hausbank und persönliche Kommentierung der Geschäftsergebnisse
- Ausnahmslose Einhaltung sämtlicher Vereinbarungen (Termine, Kreditrahmen usw.) gegenüber der Hausbank.

Wie wichtig eine solide Kontoführung ist, zeigt ein Blick in das Ratingsystem der Volksbanken Raiffeisenkassen. Hier wird explizit abgefragt, wie viele Kontoüberziehungen der Kunde – gestaffelt nach 30, 60 und 90 Tagen - in den letzten zwölf Monaten zu verzeichnen hatte.

Ebenfalls mit ins Rating fließt die Zeitdauer zwischen Ende des Geschäftsjahres und Einreichung der Bilanz. Welche negativen Auswirkungen die Nichtbeachtung der Transparenz gegenüber der Bank konkret für Ihr Rating bedeutet, können Sie im Beispiel für das Ratingssystem der Sparkassengruppe oben exemplarisch sehen.

#### 4.2.4 Liquiditätsplanung

Deutschlands Unternehmen haben zu wenig Eigenkapital und tun sich immer schwerer, Fremdmittel zu beschaffen. Gleichzeitig kämpfen sie mit akuten Liquiditätsproblemen.

Konkrete Möglichkeiten, ihre Situation zu verbessern, sehen deutsche Unternehmen etwa bei der Beschaffung von Fremdkapital. So wollen zukünftig rund 50 Prozent der Befragten Leasing oder Factoring als Alternativen zum Bankkredit nutzen. Weit unterentwickelt ist in Deutschland jedoch der Blick über die Bilanz hinaus.

Aber auch eine konsequente Liquiditätsplanung/Cash Management (CM) helfen, verborgene Liquiditätsreserven zu heben. Geeignete Versicherungslösungen können z. B. die Bilanz von einer Anzahl unternehmerischer Risiken entlasten.

Bei der Liquiditätssteuerung geht es darum, die liquiden Mittel der GmbH wirtschaftlich an der richtigen Stelle einzusetzen. Dabei gilt:

- zu wenig Liquidität ist eine dauernde Bedrohung für Ihr Unternehmen, weil in Ihrer GmbH ein Insolvenzgrund verwirklicht ist.
- zu viel Liquidität erhöht Ihre Abhängigkeit von Krediten.

### **Wie Sie als Geschäftsführer für die Liquidität haften**

Als (kaufmännisch verantwortlicher) Geschäftsführer sind Sie verantwortlich dafür, dass genügend Liquidität zur Verfügung steht, damit die GmbH jederzeit die gegen sie bestehenden Forderungen begleichen kann. Ist das nicht mehr der Fall ist die GmbH illiquide. In diesem Fall haften Sie als Geschäftsführer mit Ihrem Privatvermögen, wenn Sie nicht innerhalb von drei Wochen einen Insolvenzantrag stellen.

Eine GmbH ist gemäß § 17 InsO zahlungsunfähig, wenn sie fällige Zahlungsverpflichtungen nicht mehr erfüllen kann, also praktisch ihre Zahlungen eingestellt hat. Dabei gilt seit 1.1.1999 dass Sie sofort handeln müssen, wenn Sie auch nur eine fällige Rechnung nicht zahlen können. Setzen Sie sich unverzüglich mit Gläubigern, die Sie nicht bedienen können, in Verbindung und verhandeln über neue Zahlungsmodalitäten.

Ist absehbar, dass Sie keinen Zahlungsaufschub erreichen können, müssen Sie darauf eingestellt sein, dass die Drei-Wochen-Frist, innerhalb derer Sie den Insolvenzantrag stellen müssen, mit Zahlungsverzug beginnt und Sie entsprechende Haftungsrisiken eingehen.

Gemäß § 18 InsO können Sie auch schon bei drohender Zahlungsunfähigkeit Insolvenzantrag stellen – also dann, wenn Ihre GmbH voraussichtlich nicht in der Lage ist, Zahlungsverpflichtungen mit ihrer Fälligkeit zu erfüllen.

Sie haben dann die Möglichkeit, Vollstreckungen vorzubeugen, indem Sie frühzeitig Insolvenzantrag stellen. Das sollte jedoch unbedingt unter anwaltlicher Beratung erfolgen, da das Gericht hier besondere Nachweise in Form von Finanz- und Liquiditätsplänen einfordern kann.

### **Wie Sie den Liquiditätsbedarf richtig ermitteln**

Liquidität ist die Fähigkeit eines Unternehmens, seine Verbindlichkeiten uneingeschränkt erfüllen zu können, also "flüssig" zu sein.

Grundlagen zur Liquiditätsermittlung sind die zu bestimmten Terminen erwarteten Ein- und Auszahlungen. Diese müssen zeitlich genau koordiniert werden. Aufgenommene Kredite und Forderungen müssen beispielsweise fristgerecht zurückgezahlt werden können. Überschüssige liquide Mittel sollten rentabel angelegt werden.

Die Liquiditätsplanung hat die Aufgabe, Liquidität, Rentabilität und Sicherheit in ihrer Wechselwirkung optimal aufeinander abzustimmen.

### **Die Liquiditätsgrade**

Für Außenstehende kann die Liquidität eines Unternehmens anhand von Kennzahlen errechnet werden. Die notwendigen Informationen stammen aus dem Jahresabschluss.

Die anhand der folgenden Formeln errechneten Kennzahlen drücken das Verhältnis von Zahlungsverpflichtungen zu vorhandenen flüssigen Mitteln aus. Sie sind allerdings stichtagsbezogen und geben Auskunft über Liquidität des Unternehmens zu diesem Zeitpunkt. Die Banken ermitteln anhand dieser Kennzahlen Ihre Bonität und legen danach Kreditvolumen und Überziehungslimit fest.

**Für die Berechnung der Liquidität gilt:** Je höher der Wert der jeweiligen Kennzahl, desto günstiger die Einschätzung der Liquidität des Unternehmens.

**Diese Liquiditäts-Kennzahlen entscheiden bei der Kreditvergabe****Liquidität 1. Grades: Bar- oder Kassenliquidität =**

Flüssige Mittel (Kasse/Bankguthaben)

kurzfristige Verbindlichkeiten (Lieferanten/Bank)

Das Ergebnis sollte aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht unter 0,2, also bei 20 %, liegen. Veranlassen Sie, dass Sie der zuständige Sachbearbeiter (Rechnungswesen) bzw. Ihr Steuerberater bei Unterschreiten dieses Wertes sofort informiert.

**Liquidität 2. Grades: Geldliquidität =**

flüssige Mittel und kurzfristige Forderungen

kurzfristige Verbindlichkeiten

Für externe Bilanzanalytiker und für die innerbetriebliche Liquiditätssteuerung ist dies die wichtigste Kennzahl.

Das Ergebnis sollte nicht unter 1,0, also 100 %, liegen. Veranlassen Sie, dass Sie der zuständige Sachbearbeiter (Rechnungswesen) bzw. Ihr Steuerberater bei Unterschreiten dieses Wertes sofort informiert.

**Liquidität 3. Grades: Liquidität des Umlaufvermögens =**

gesamtes Umlaufvermögen

kurzfristige Verbindlichkeiten

Diese Kennzahl entspricht weitgehend derjenigen des working capital. Sie sollte nicht unter 2,0, also unter 200 %, sinken. Veranlassen Sie, dass Sie der zuständige Sachbearbeiter (Rechnungswesen) bzw. Ihr Steuerberater bei Unterschreiten dieses Wertes sofort informiert.

Diese Zahlen sind Grundlage dafür, wie die Bank Ihre Kreditwürdigkeit und Bonität anhand Ihrer Liquiditäts-Kennzahlen ermitteln. Für die Ermittlung Ihrer Tages-Liquidität bzw. Ihrer kurzfristigen Liquiditätsreserven müssen zusätzlich alle zukünftigen Einnahmen und Ausgaben erfassen.

Am einfachsten ermitteln Sie diese Zahlen anhand Ihrer kurz- und mittelfristigen Finanzplanung.

**Finanz- und Liquiditätsplan**

Für Ihre GmbH ermitteln Sie die kurz-, mittel- und langfristige Liquiditätsstruktur mit Hilfe eines Finanz- bzw. Liquiditätsplans.

Dieser Plan ist ein wesentliches Instrument der Liquiditätssteuerung. Er hat die Funktion, periodengerecht (täglich, wöchentlich, monatlich) drohende Illiquidität oder Überschüsse rechtzeitig aufzudecken und die Zahlungsströme nach den Kriterien von Rentabilität und Liquidität zu lenken. Zahlungseingänge und -verpflichtungen müssen termingerecht in Einklang gebracht werden.

Grundlage des Finanzplans sind die Einnahmen und Ausgaben sowie die Banksalden und Kredite. Der Finanzplan muss

- zukunftsbezogen,

- inhaltlich präzise (Einnahmen und Ausgaben müssen lückenlos aufgelistet werden),
- zeitlich präzise (Einnahmen und Ausgaben müssen tagesgenau ausgewiesen werden).

sein.

Liquiditätsüberschüsse sollten in jedem Fall gewinnbringend angelegt werden, z. B. in Form von Festgeld oder täglich liquidierbaren Börsenwerten.

Der Liquiditätsplan besteht aus einem Einnahme- und einem Ausgabeplan, die sich auf eine festgelegte Periode beziehen (beispielsweise vier Wochen). Für jede Woche werden die erwarteten Einnahmen und Ausgaben aufgelistet. Unter den Ausgaben werden eingetragen:

- Personalkosten,
- Kreditoren und Akzepte,
- Zinsen,
- Steuern,
- sonstige Ausgänge.

Der Einnahmeplan enthält aufgeschlüsselt:

- Umsätze,
- sonstige Erträge,
- sonstige Einnahmen.

Im Fall von Einnahmen und Ausgaben in anderen Währungen muss ein zusätzlicher Währungsliquiditätsplan erstellt werden. In diesem sollten die Einnahmen möglichst termingenau mit den Ausgaben in der gleichen Währung abgestimmt werden.

### Beispiel für einen Liquiditätsplan

Liquiditätsplan	Januar		Februar	
	Soll €	Ist €	Soll €	Ist €
1. Bestand an flüssigen Mitteln (Kasse, Bank, freie Kredite)	10.000	10.000	10.000	10.000
2. Zahlungseingänge (Forderungen, Barverkäufe, Anzahlungen) (Überschuss Vormonat)	26.000	22.000	26.000	26.000
<b>= Summe Einnahmen</b>	<b>36.000</b>	<b>32.000</b>	<b>36.000</b>	<b>36.000</b>
<b>3. Ausgaben</b>				
Lohn, Gehalt, soziale Aufwendungen	5.000	5.000	5.000	5.000
Zahlung an Lieferanten	5.000	5.000	5.000	2.000
Bareinkäufe	1.000	1.000	1.000	500
Einlösung von Wechseln	1.000	1.000	1.000	500
Tilgung von Krediten	5.000	5.000	5.000	3.000
Zinsen	3.000	3.000	3.000	2.000
Miete, Nebenkosten	2.000	2.000	2.000	1.500
Versicherungen	5.000	5.000	5.000	4.000
Steuern	1.500	1.500	1.500	1.000
sonstige Ausgaben	3.500	3.500	3.500	3.000

Privatentnahmen (Fehlbetrag Vormonat)	4.500	4.500	4.500	1.500
<b>= Summe Ausgaben</b>	<b>36.500</b>	<b>36.500</b>	<b>36.500</b>	<b>24.000</b>
<b>4. Ergebnis</b>				
Überschuss (+)	0	0	0	12.000
Fehlbetrag (-)	0	4.000	0	0

**Anhand der Planung ergibt sich im Januar ein Fehlbetrag von 4000 €. Prüfen Sie, ob dieser Betrag innerhalb Ihrer Überziehung gedeckt werden kann.**

Für den Februar ergibt sich ein Überschuss von 12000 €. Hier müssen Sie prüfen, wie Sie diese Gelder am besten anlegen.

#### Was Sie bei drohender Illiquidität veranlassen müssen

Diese Tabelle muss vollständig und systematisch geführt werden. Damit ist sichergestellt, dass Sie einen zukünftigen Liquiditätsengpass früh genug erkennen, um gegensteuern zu können. Ist absehbar, dass Sie eine Forderung nicht fristgemäß begleichen können, ist es am besten, wenn Sie sofort handeln. Gehen Sie dazu in folgenden Schritten vor:

- Setzen Sie sich zunächst mit der Bank, aber auch mit dem Gläubiger in Verbindung, dessen Forderung Sie nicht begleichen können.
- Setzen Sie sich direkt mit dem Geschäftsführer („von Kollege zu Kollege“) des Unternehmens in Verbindung, mit dem Sie eine besondere Zahlungsvereinbarung besprechen wollen.
- Unterbreiten Sie einen konkreten Vorschlag, welche Zahlungsmodalitäten Sie anbieten können (Abschlagzahlungen, Ratenzahlung, Verrechnung mit eigenen zukünftigen Forderungen, Zinsvereinbarung usw.).
- Protokollieren Sie Ihr Gesprächsergebnis. Überlassen Sie dem Gläubiger eine Kopie des Protokoll der gemeinsamen Zielvereinbarung.
- Stellen Sie sicher, dass die Zahlungsvereinbarung in Ihren Finanz- und Liquiditätsplan berücksichtigt wird.

Seien Sie vorsichtig mit Barzahlungsvereinbarungen. Oft muss man davon ausgehen, dass hier Schwarzgeld entsteht mit allen damit verbundenen Auswirkungen. Bedenken Sie, dass hier ein Grund für eine – auch rückwirkende - Betriebsprüfung geschaffen wird (Umsatzsteuer).

Führt ein plötzlicher Umsatzausfall dazu, dass Sie ausstehende Forderungen mehrere Gläubiger nicht zahlen können, können Sie Ihre Möglichkeiten aus der Insolvenzordnung nutzen. Danach ist es möglich, dass Sie bereits bei drohender Illiquidität einen Antrag auf Insolvenz stellen können.

Machen Sie Ihren Gläubigern in dieser Situation klar, dass man sich vor dem Insolvenzverfahren einigen kann. Kommt eine gütliche Einigung nicht zustande, bleibt Ihnen als verantwortlicher Geschäftsführer keine andere Möglichkeit als das Insolvenzverfahren einzuleiten. Mit diesem Druck gelingt es meistens, dass die Gläubiger zu Kompromissen bereit sind.

Können Sie mehrere Gläubiger kurzfristig nicht bedienen, sollten Sie als Geschäftsführer folgende Schwerpunkte setzen:

- Sicherung der kurzfristigen Zahlungsfähigkeit durch **zusätzliche Kredite** der Banken bzw. der Erklärung eines Rangrücktritts der bisher bestehenden Darlehen.
- Sicherung der kurzfristigen Zahlungsfähigkeit durch **zusätzliche Darlehen der Gesellschafter**.
- Sicherung der kurzfristigen Zahlungsfähigkeit durch **sonstige Maßnahmen** (Gehaltsverzicht, Umwandlung von Gehalt in Darlehen).

- Vereinbarungen mit jedem einzelnen Gläubiger (und auch der Gläubigergesamtheit in Rahmen einer Gläubigerversammlung) zur **Aussetzung, Streckung und Minderung von Zahlungen** (Zahlungspläne).

Diese Maßnahmen sind darauf ausgerichtet, die tatsächliche Zahlungsunfähigkeit und die damit verbundenen wirtschaftlichen Folgen (Verlust von Kunden, Abwandern von Mitarbeitern usw.) zu verhindern.

### **So verhandeln Sie erfolgreich mit der Bank bei Liquiditätsproblemen**

Die Erfahrung zeigt, dass das Bankgespräch mit zu den schwierigsten Aufgaben gehört, die Geschäftsführer kleinerer und mittlerer GmbH bewältigen müssen.

Hier werden die meisten Fehler gemacht, was dann zur Ablehnung von Finanzierungsmitteln durch die Bank führt und so zu einer zusätzlichen Liquiditätsgefährdung führt. Für das Finanzierungsgespräch mit einer Bank gilt: eine gute Vorbereitung ist die beste Basis für eine erfolgreiche Verhandlung

Nachstehend die wichtigsten Punkte, die Sie im Bankgespräch zur Verbesserung Ihrer Liquiditätssituation unbedingt einhalten sollten:

- Stellen Sie ein vertrauliches Verhältnis zu dem für Sie zuständigen Bank-Sachbearbeiter her (keine übertriebene Anpassung, authentisches Auftreten, Branchenkompetenz).
- Zeigen Sie, dass Sie über die wirtschaftliche und finanzielle Situation Ihrer GmbH sehr gut informiert sind (Unterlagen: Betriebswirtschaftliche Auswertungen, Jahresabschluss, Planbudget).
- Legen Sie vorab fest, welches Ziel (Ziele) Sie erreichen wollen (einmalige Überziehung des Limits, dauerhafte Erhöhung des Limits, neue Kreditaufnahme zur Überbrückung der Illiquidität).

Je besser Sie vorbereitet sind, desto größer sind Ihre Chancen, das zu bekommen, was Sie erreichen wollen. Zur guten Vorbereitung gehört ein ausgereiftes Konzept, wie Sie die Liquidität Ihrer GmbH in den nächsten Monaten sicherstellen und zusätzliche Finanzmittel bedienen können. Das können z. B. sein:

- begründete Umsatzerwartungen,
- Kosteneinsparungsprogramme,
- erwartete Steuerrückzahlungen,
- Herabsetzungen der Steuervorauszahlungen usw.

Damit Sie den Bank-Sachbearbeiter für Ihr Vorhaben gewinnen können, müssen Sie den Banker von der Umsetzbarkeit Ihres Planes überzeugen.

### **Was die Bank über Ihre Firma weiß**

Praxis der Banken ist es, gelegentliche Überschreitungen des für Sie festgelegten Überziehungslimits nicht sofort zu monieren. Dennoch ist die Bank jederzeit in der Lage, Ihre Überschreitungen des Limits (neben allen anderen Kontenbewegungen) lückenlos nachzuvollziehen.

Wenn Sie einen kurzfristigen Liquiditätsengpass überbrücken wollen, prüft Ihr Bank-Sachbearbeiter zunächst, wie oft Sie

- im letzten Monat,
- in den letzten drei Monaten und
- im letzten halben Jahr

Ihr Limit überzogen haben.

Wenn Sie Ihr Limit ständig überzogen haben, dann spricht das nicht für Ihre wirtschaftliche Seriosität. Die Chancen für eine aktive Beteiligung der Bank an Ihren Liquiditätsproblemen sind damit deutlich verschlechtert.

Wenn Sie das mit der Bank vereinbarte Limit regelmäßig überziehen müssen, sollten Sie frühzeitig handeln und zusammen mit Ihrem Bank-Sachbearbeiter nach einer Lösung suchen. Das verbessert Ihre Verhandlungsposition, wenn Sie tatsächlich außergewöhnliche Liquidität aufbringen müssen.

Für die zukünftige Bonität Ihrer Firma ist es vorteilhaft, wenn Sie Ihr Liquiditätsproblem auf der Entscheidungsebene Ihres Bank-Sachbearbeiters lösen können. Dazu ist es wichtig, die bankinternen Abstimmungsprozesse zu kennen.

In den meisten Banken ist zur Anhebung des Überziehungslimits auf Sachbearbeiter-Ebene folgendes Vorgehen notwendig:

- Sie müssen innerhalb der letzten 24 Stunden kurzfristig „unter Limit“ sein.
- Das ist die Voraussetzung dafür, dass der Bank-Sachbearbeiter bis zu einer Verdoppelung Ihres Überziehungslimits weitgehend selbst entscheiden kann.

Sorgen Sie noch vor dem Bankgespräch dafür, dass Ihr Limit unterschritten wird. Besorgen Sie sich dazu kurzfristig ein Darlehen von Freunden, Bekannten oder überziehen Sie für einen Tag eines Ihrer anderen Konten.

Kommt eine Erhöhung des Überziehungslimits nicht mehr in Frage, müssen Sie zusätzliches Geld aufnehmen. Der Bank-Sachbearbeiter erwartet für diese Entscheidung von Ihnen die Vorlage folgender Unterlagen:

- Jahresabschluss
- Betriebswirtschaftliche Auswertungen
- Unterlagen über zusätzliche Sicherheiten

### **Zusätzliche Unterlagen für das Gespräch mit der Bank**

Sie können Ihre Erfolgsaussichten für das Gespräch mit Ihrem Bank-Sachbearbeiter von Beginn an erhöhen, indem Sie folgende zusätzliche Unterlagen vorbereiten.

- **Planbudget:** Erstellen Sie ein Planbudget (d.h. eine Umsatz-, Kosten- und Rentabilitätsberechnung) für die nächsten drei Jahre.
- **Schufa-Auskunft:** Legen Sie eine freiwillige Schufa-Auskunft bei. Die Auskunft kostet ca. 10 € und ist bei Ihrer zuständigen Schufa-Geschäftsstelle (Telefonbuch) erhältlich.
- **Vermögen:** Informieren Sie Ihren Bank-Sachbearbeiter über Ihre persönliche Vermögenssituation. Das Selbstauskunftsformular können Sie dort auch vorab anfordern.
- **Bankverbindung:** Geben Sie alle aktuellen Kontoverbindungen
- **Gutachten:** Beschaffen Sie von einem Experten (z.B. IHK, HWK, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder Unternehmensberater) eine fachliche Stellungnahme zu Ihrem Vorhaben. Stoßen Sie mit Ihren vorgelegten Unterlagen bei Ihrer Hausbank auf positive Resonanz, gehen Sie in konkrete Finanzierungsverhandlungen.

### **Wie Sie Ihrer liquide Mittel richtig anlegen**

Liquidität, die Sie nicht einsetzen, ist wirtschaftlich gesehen unproduktives Kapital. Je genauer Sie Ihren Liquiditätsbedarf ermitteln, um so weniger kostet Sie das Bereitstellen von Liquidität.

Liquide Mittel, die Sie nicht brauchen, können Sie anlegen und verzinsen. Orientieren Sie sich bei der Anlage Ihrer liquiden Mittel an folgenden Grundsätzen:

- Nur ein kleiner Teil Ihrer liquiden Mittel sollte ganz kurzfristig für außergewöhnliche Liquiditätsbelastungen zur Verfügung stehen. Je nach Branche genügt hier ein Tages-Durchschnittsbedarf. Je nach Geschäftsbetrieb kann dies aber auch wesentlich mehr sein. Diese Mittel sollten Sie sicher als Tagesgeld oder auf einem Geldmarktkonto anlegen.

- Bei Geldanlagen gilt: Je langfristiger Sie anlegen und je höher der Anlagebetrag ist, umso besser ist die Verzinsung. Monatsgelder sind in der Regel erst ab bestimmten Mindestbeträgen (10.000 €) möglich. Auch hier fahren Sie – je nach Branche – gut, wenn Sie nur einen Teil Ihrer liquiden Mittel in sicheren, aber termingebundener Form anlegen.
- Grundsätzlich möglich und zulässig ist es, wenn Sie liquide Mittel der GmbH in leicht spekulativen Anlageformen anlegen (Anleihen, Wertpapiere, Aktien, Zertifikate, Währungen usw.). In der Regel ist hier ebenfalls ein schneller Zugriff möglich. Allerdings kann es hier zu Vermögensschwankungen kommen. Entsprechend sollten Sie nur einen (kleinen) Teil Ihrer Liquiditätsreserven in spekulativen Werten halten.
- Abzuraten ist von der Anlage in sehr spekulativen Anlageformen. Als Geschäftsführer sind Sie verantwortlich für die Erhaltung des Vermögens der GmbH und können in solchen Fällen u. U. von den Gesellschaftern zur Haftung gezogen werden.

#### 4.2.5 Betriebswirtschaftliche Auswertung

Viele Geschäftsführer in kleinen und mittelständischen Unternehmen sind Spezialisten, was ihre Produkte angeht. Der kaufmännische Teil der Verantwortung darf dabei aber nicht außer Acht gelassen werden. Auf den ersten Blick sind die Zahlen, die Ihnen Ihr Steuerberater zur Führung der GmbH zur Verfügung stellt, unübersichtliche Zahlenfriedhöfe. Lesen Sie, wie Sie diese Zahlen einfach interpretieren und ab sofort wirklich zu einem Führungsinstrument für Ihre GmbH machen.

Als Ergebnis der Finanzbuchhaltung gibt es zahlreiche Auswertungen, die den Stand der Firma und damit die finanzwirtschaftliche Entwicklung widerspiegeln. Dies sind z. B. auch die betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA).

Erfahrungen zeigen jedoch, dass kaufmännische nicht geschulte GmbH-Geschäftsführer mit der BWA nicht optimal arbeiten. Das liegt zum einen daran,

- weil die BWA nicht auf Ihre besonderen Bedürfnisse zugeschnitten sind,
- zum anderen, weil die BWA vom Steuerberater nicht ausreichend erklärt wird. Insofern erscheint die BWA wenig intransparent oder wichtige Daten werden nicht richtig "gelesen".

Bestimmen Sie selbst, welche Einzelposten Sie mantlich im Überblick brauchen, um die GmbH richtig zu führen. Oft genügt der Datev-Kontenrahmen. Der Steuerberater kann Ihnen aber jederzeit Änderungen oder neue Positionen aufnehmen.

#### Beispiel: Umsatz Februar 200X

Bezeichnung	Monatswert	%	Kumulierter Wert	%
Umsatzerlös Inland	60.000	60	120.000	60
Umsatzerlös EU	20.000	20	40.000	20
Umsatzerlös USA	10.000	10	20.000	10
Umsatzerlös sonstige	10.000	10	20.000	10

Für die mittelfristige Ausrichtung dieser GmbH ist es z. B. wichtig zu sehen, auf welchen Märkten Umsätze erzielt werden. Die Umsätze können Sie sich aber auch nach Produktgruppen oder sogar nach einzelnen Produkten ausweisen lassen. Damit können Sie auf einen Blick erkennen, welche kurzfristigen Bewegungen es gibt und damit frühzeitig reagieren.

**Monatliche Informationen**

Wie hoch ist der monatliche Umsatz?

Wieviel haben Sie im Monat "verdient"?

Reicht der Cash-flow aus, um den Kapitaldienst zu gewährleisten?

Wie haben sich Aufwand und Ertrag in den letzten Monaten entwickelt?

Welche Erfolgs- und Aufwandsgrößen bestimmen das Jahresergebnis?

Wie verhalten sich die Personalkosten zum Gesamtumsatz?

Wie hoch ist die betriebliche Leistung?

Wie hoch sind die durchschnittlichen Umsätze und Kosten des Wirtschaftsjahres und des Vorjahres?

Hat sich die Liquidität verbessert oder verschlechtert?

Woher hat sich der Betrieb Finanzmittel beschafft und für welchen Zweck hat er sie verwendet?

In Ihrer BWA werden diese Zahlen und Daten komprimiert bereitgestellt, die Ihnen Entscheidungshilfen geben und ein leistungsfähiges Controlling ermöglichen.

Als erstes Ergebnis der Buchführung erhalten Sie die Summen- und Saldenliste. Hier werden die gebuchten Jahresverkehrszahlen und Salden bis zum entsprechenden Buchungstag aufgezeigt. Auf einzelnen Blättern werden dann zusätzlich die wichtigsten Informationen aus der Finanzbuchhaltung zusammenggeführt.

Die Standard-BWA ist in vier Teile gegliedert:

- Kostenstatistik I
- Kostenstatistik II/Vergleichs-BWA
- Kapitalverwendungsrechnung
- Statische Liquidität

**Kostenstatistik I: Ihre kurzfristige Erfolgsrechnung**

Die Kostenstatistik I ist eine kurzfristige Erfolgsrechnung. Der Gewinn des Unternehmens wird ermittelt. In jeder Auswertung wird zwischen der jeweiligen Buchungsperiode (z. B. Buchungsmonat Februar) und den kumulierten (aufgelaufenen) Werten, den Jahresverkehrszahlen (also hier Zahlen Januar bis Februar gesamt) unterschieden.

Die Kostenstatistik enthält verschiedene Zeilen, in der von oben nach unten bestimmte Erlös- und Kostenarten und Zwischensummen aufgeführt sind.

Die erste Zeile der Kostenstatistik enthält die Erlöse, das sind alle Geschäftseinnahmen abzüglich erhaltener Boni und Rabatte. Sonstige betriebliche Erträge (z. B. aus Anlagenverkäufen) werden dabei meist nicht erfaßt und sind weiter unten im "neutralen Bereich" zu finden. Der gewöhnliche Ertrag allein soll hier nur dargestellt werden, da dieser dem operativen Geschäft des Unternehmens entspricht.

Ebenfalls findet man in der BWA während des Geschäftsjahres in der Regel keine Bestandsveränderungen, so dass die Zeile "Erlöse" meist immer als Gesamtleistung des Betriebes bei konstanten Lagerbeständen zu interpretieren ist.

Von dieser Gesamtleistung (Geschäftsumsätzen) wird in der zweiten Zeile der Wareneinsatz abgezogen, so dass man in der dritten Zeile den Rohertrag (Deckungsbeitrag 1) erkennen kann (Zwischensaldo 1).

### Den Wareneinsatz realistisch bewerten

Der Wareneinsatz ist derjenige Wert an Waren, die die o. g. Erlöse erwirtschaften. Er rechnet sich aus dem Bestand der Vorräte am Anfang des Jahres plus Wareneinkauf bis zum Buchungstag, abzüglich Vorratsbestand am Ende dieser Buchungsperiode. Allerdings ist dieser entsprechende Wareneinsatz meist nicht festzustellen.

Einfachheit halber wird deshalb meist der in diesem Geschäftsjahr getätigte Wareneinkauf als Wareneinsatz eingesetzt. Wenn sich Wareneinsatz und Wareneinkauf entsprechen, dann ist die Differenz zu den Erlösen (Rohertag) aussagefähig.

Wird sehr viel auf Lager produziert, oder werden die Vorräte aufgearbeitet, so ist der Rohertag um diese Bestandsveränderungen zu berichtigen. Bestandserhöhungen erhöhen den Rohertag, Bestandsminderungen senken ihn entsprechend.

Die BWA ist also nur aussagefähig, wenn die Bestandsveränderungen bei den Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, sowie Waren und Fertigerzeugnissen, berücksichtigt werden. Sind diese bekannt, so ist das unten ausgegebene Ergebnis zu berichtigen.

Falls die Höhe der Vorräte nicht zu erfahren ist, kann man mit Hilfe des Rohaufschlages (das ist das Verhältnis von Rohertag zu Wareneinsatz - wird neben dem Rohertag in derselben Zeile ausgewiesen) überprüfen, ob dieser Rohertag plausibel ist.

In den meisten GmbH gibt es kalkulierte Handelsspannen oder man weiß aufgrund von ähnlichen Betrieben oder Betriebsprüfungen, wie hoch das Verhältnis von Rohertag zu Wareneinsatz sein muss, damit diese Größe glaubwürdig und aussagefähig wird. Man nennt diese Überprüfung Verprobung.

### Gründe für Abweichungen

Weichen die Rohaufschläge von früheren BWAs oder anderen, ähnlichen Firmen usw. sehr stark ab, so liegt meist eine Bestandsveränderung zugrunde, natürlich unter der Annahme, dass alle Erträge richtig eingebucht worden sind. Ist ein gewöhnlicher Aufschlag bekannt, so kann man über den Erlös den entsprechenden Wareneinsatz und damit einen richtigeren Rohertag berechnen. Vom Rohertag werden dann verschiedene Kostenarten abgezogen und Sie erhalten Ihr Betriebsergebnis (Zwischensaldo 2).

Unterscheiden Sie diese wichtigen Einzelkostengruppen:

**Personalkosten:** Sie enthalten alle Löhne und Gehälter von Arbeitern, Angestellten, Aushilfen und Geschäftsführern, einschließlich aller gesetzlicher und freiwilliger sozialer Aufwendungen, sowie besonders die Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung.

**Raumkosten:** Sie umfasst Miete, Pacht, sowie die Nebenkosten Gas, Strom, Wasser, Heizung, Reinigung und ggf. die Instandhaltung der betrieblichen Räume.

**Steuern, Versicherungen, Beiträge:** Sie enthält allen betrieblichen Beiträge, Abgaben, Versicherungen, sowie die betrieblichen Steuern (z. B. Gewerbesteuer).

**Fahrzeugkosten:** Es sind alle üblichen Kfz-Kosten enthalten, wie Versicherungen, Reparaturen, Treibstoffe, auch Garagenmieten, Kosten für Fremdfahrzeuge, z. B. Taxi oder Leasing darunter.

**Werbe- und Reisekosten:** Man summiert darunter alle Werbe- und Reisekosten (incl. Fahrtkostenerstattungen) von Arbeitnehmern und Arbeitgebern sowie Geschenke, Repräsentations- und Bewirtungskosten.

**Kosten Warenabgabe:** Sie enthält alle Kosten für Verpackungsmaterial, Ausgangsfrachten und sonstige Kosten der Warenabgabe, sowie die wichtigen Positionen der Verkaufsprovisionen und Aufwand für Gewährleistungen. Ebenfalls fallen darunter die Transportversicherungen und Kosten für Fremdarbeiten.

**Instandhaltungskosten/Werkzeuge/AfA:** Dies ist eine vor allem für den Cash-flow zu berücksichtigende wichtige Einzelkostengruppe. Sie enthält alle Abschreibungen aus Anlage- und Umlaufvermögen. Darin enthalten sind ebenfalls die Aufwendungen für Miet- oder Kaufleasing sowie alle Reparaturen und Instandhaltungskosten der Maschinen., technischen Anlagen und der Betriebs- und Geschäftsausstattung.

Erscheint dieser Wert zu niedrig, so sind die anteiligen AfAs während des laufenden Geschäftsjahres nicht gebucht und müssen noch gewinnmindernd berücksichtigt werden.

**Verschiedene Kosten:** Dies sind die übriggebliebenen sonstigen betrieblichen Aufwendungen, wie Porto, Telefon, Fax und Mail, Bürobedarf, Zeitschriften, Bücher, Rechts- Gerichts- und Beratungskosten, Buchführungs-, Abschluss- und Prüfungskosten, Kosten des Geldverkehrs (z.B. Bankgebühren des Zahlungsverkehrs) sowie des restlichen Sachaufwands, bestehend aus Kleingeräten, Werkzeugen, Werbeaufwendungen und Betriebsbedarf.

Alle Einzelkostengruppen zusammen ergeben die Kosten insgesamt, die vom Rohertrag subtrahiert das Betriebsergebnis darstellen.

Prüfen Sie, ob die verwendeten Kostenarten tatsächlich alle für Ihre GmbH wichtigen Kosten umfassen. Wenn nicht, beauftragen Sie Ihren Steuerberater, die für Sie zur Beurteilung zusätzlich notwendigen Kosten/Kostengruppen in die BWA aufzunehmen.

### Das Betriebsergebnis ist noch nicht Ihr Gewinn

Von diesem Betriebsergebnis werden alle neutralen Aufwendungen und Erträge, je nach Vorzeichen, subtrahiert oder addiert. Dabei handelt es sich um außerordentliche, betriebs- oder periodenfremde Positionen, die nicht gewöhnlich für den Betriebsablauf sind. Aber auch die für die Bank wichtigen Zinsen und Beteiligungserträge fallen unter diese Position, genauso wie die Körperschaftsteuer, Kapitalertragsteuer und der Solidaritätszuschlag.

**Das Ergebnis der Kostenstatistik ist das vorläufige Ergebnis. Hier müssen Sie beachten, dass das ausgedruckte, vorläufige Ergebnis nicht mit dem Reingewinn identisch ist.**

Überprüfen Sie, ob alle Kosten und Erlöse auch vollständig verbucht sind. Neben der genauen Ermittlung des Wareneinsatzes und des Rohertrages kommt es vor allen Dingen darauf an, ob die Abschreibungen und ähnlichen Kosten, die normalerweise erst am Jahresende in Form von Abschlussbuchungen berücksichtigt werden, bereits während des laufenden Jahres anteilmäßig (monatlich) in das Ergebnis einfließen. Darunter fallen auch die aktiven und passiven Rechnungsabgrenzungsbuchungen.

### Absolute und relative Vergleichswerte

Neben jedem €-Betrag der Kostenstatistik I werden mehrere Prozentzahlen angegeben. Dabei ist es wichtig, auf welche Basis (100 %) sie sich beziehen.

Bezeichnung	Absoluter Betrag €	% des Gesamtumsatz	% der Gesamtkosten	% der Personalkosten
Umsatz	100.000	80	40	30
Kosten variabel	50.000	40	20	15
Kosten fix	50.000	40	20	15

Die erste Reihe neben den €-Beträgen bildet eine Relation zum Umsatz. Hier wird angegeben wieviel % die einzelnen BWA-Zeilen von der Erlöszeile ausmachen. Beachtenswert sind Abweichungen zwischen den Prozentzahlen der laufenden Abrechnung und den Prozentzahlen der kumulierten Abrechnungen. Bei besonders starken Differenzen ist es interessant zu klären, worauf die Abweichungen zurückzuführen sind. Daraus können sich echte betriebswirtschaftliche Überlegungen ergeben. Größere Abweichungen sind ein Indiz dafür, dass die GmbH in die Krise kommt, wenn es Ihnen nicht gelingt, die Ursachen zu finden und gegenzusteuern.

Die letzte Prozentzahl der ersten Prozenspalte in der Zeile "vorläufiges Ergebnis" ist die **Umsatzrendite**, also das Verhältnis von Gewinn zu Umsatz.

Die Prozentzahl der ersten Prozenspalte in der Zeile "Rohertrag" ist die **Handelsspanne**. Sind die kalkulierten Handelsspannen der Betriebe bekannt, so kann hier jeweils ein Soll/Ist Vergleich durchgeführt werden.

### Anteil an den Gesamtkosten

Den Prozentzahlen der zweiten Prozenspalte liegen als Basis die gesamten Kosten zugrunde. Sie können mit Hilfe dieser Zahlen beobachten, wie sich die einzelnen Kostengruppen bezogen auf die Gesamtkosten verhalten und entwickeln.

Damit stellen Sie auf einen Blick fest, wo die Schwerpunkte bei den Kosten liegen welche Auswirkungen von Veränderungen auf dem Markt ausgehen.

**Beispiele:** Preis- oder Lohnerhöhungen, Kapazitätsauslastung, Großaufträge können dazu führen, dass die Personalkosten durch Überstunden stark ansteigen. Ebenfalls steigen können dadurch auch die Kosten von Verschleiß, Reparatur- und Instandhaltungskosten, sowie Aufwendungen für Gewährleistungen und Verbesserungsarbeiten, die durch schnellere, qualitativ schlechtere Arbeit bedingt sind.

Eine wichtige Position der zweiten Prozenspalte ist die **Personalkostenintensität**. Sie drückt den prozentualen Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten aus. Sie erkennen daran, ob Ihre GmbH sehr anlagen- oder lohnintensiv geführt wird.

### Wieviel kostet Ihre GmbH ein Mitarbeiter

Der vollständigkeit halber werden die Zahlen der Kostenstatistik in der dritten Prozenspalte auch noch auf die Personalkosten bezogen. Dies ist vor allem im Einzelhandel und im Dienstleistungsbereich sehr interessant.

Sie erkennen wieviel Umsatz auf € 100,- Personalkosten entfallen und kann hierdurch auf die Leistungsfähigkeit des Personals schließen und evtl. Personalveränderungen veranlassen (neuer Verkäufer ja/nein?).

In der letzten Prozenspalte erkennen Sie den Kalkulationsaufschlag (Formel: Rohgewinn x 100 : Wareneinsatz). Natürlich handelt es sich hier nur um den durchschnittlichen Rohaufschlag Ihrer GmbH, ist aber im Vergleich gesehen eine zur Plausibilitätskontrolle heranzuziehende Größe.

### Kostenstatistik II und Vergleichs-BWA

Die Kostenstatistik II ist ein zweiter wichtiger Teil der BWA der meist nur erstellt wird, wenn Sie dies ausdrücklich anfordern. Sie ermöglicht einen Vergleich mit Ihren Vorgabedaten.

Als Vorgabedaten können

- Planwerte eingegeben werden,
- und/oder die Vorjahreszahlen herangezogen werden.

Die Kostenstatistik II entspricht in ihrem Aufbau der Kostenstatistik I. Den Monatswerten des laufenden Jahres, bzw. den kumulierten Werten des laufenden Jahres werden die entsprechenden Vor-

jahreszahlen gegenüber gestellt. Sie erkennen daraus jeweils die absolute Veränderung in € und in Prozent.

Abweichungen können Sie klar zu erkennen und zu analysieren. Sie geben Ihnen einen Ansatzpunkt für Maßnahmen und lassen vor allem leichte Trends erkennen.

Zahlen für sich allein gesehen sind nicht so aussagefähig. Erst im Vergleich mit anderen kann man Rückschlüsse ziehen. Je weiter fortgeschritten dabei das laufende Geschäftsjahr ist, um so besser und aussagefähiger ist diese Vergleichs-BWA, da sich Unregelmäßigkeiten in der Buchführung im Lauf der Zeit ausgleichen.

Wenn Ihnen die Vergleichswerte zu Ihren Vorjahres- oder zu Ihren Planzahlen in der BWA nicht vorliegen, sollten Sie diese unbedingt von Ihrem Steuerberater anfordern. Stellen Sie zum Ende des Geschäftsjahres unbedingt Plan- oder Zielgrößen für das Folgejahr auf.

### **Diese Daten liefert die Kapitalverwendungsrechnung**

Die Kapitalverwendungsrechnung gibt darüber Auskunft, wie sich die einzelnen **Vermögens- und Kapitalbereiche** der GmbH im Zeitablauf ändern (Bewegungsbilanz).

Die Aktivseite zeigt die Mittelverwendung auf, während die Passivseite die Mittelherkunft wiedergibt.

In diesem Teil der BWA erkennen Sie, wie sich die Bewegungen des Jahres auf die verschiedenen ausgewiesenen Kontengruppen der Aktiv- und Passivseite per Saldo auswirken.

- Unter der Rubrik "Mittelverwendung" erscheint die Erhöhung von Vermögenswerten, (z. B. neuanschaffte Maschinen, Steigerung der Vorräte), bzw. die Minderung von Kapitalanteilen/Passivposten (z. B. Senkung des Schuldsaldos auf dem Bankkonto, Senkung des Eigenkapitals durch Privatentnahmen).

- Die Mittelherkunft zeigt, wie diese Mittel entstanden sind, einerseits durch Erhöhung der Passiva oder durch Minderung von Aktiva (z.B. Aufnahme von Darlehen, Gewinnentstehung, Verkauf von Anlagegütern, Eintreibung von Forderungen).

Die wichtigste Mittelherkunft ist natürlich der erwirtschaftete Gewinn, der die Eigenkapitalbasis erhöht (Passivmehrung). Sie finden das vorläufige Ergebnis aus der Kostenstatistik in der Bewegungsbilanz wieder.

Handelt es sich um einen Gewinn, so erhöht es die Position Mittelherkunft, durch einen Verlust steigt die Position Mittelverwendung, da hier dann die Passivseite gemindert wird.

Die Kapitalverwendungsrechnung zeigt Ihnen auf, wohin der Gewinn (Ergebnis) geflossen ist (Ergebnisverwendung). Sie sehen also z. B., ob der Gewinn ins Anlagevermögen investiert wurde oder ob er in eine Rücklage eingestellt wurde. Umgekehrt sieht man, mit welchen Aktiv- oder Passivpositionen ein Verlust ausgeglichen wurde.

Zu jedem Wert der Kapitalverwendungsrechnung wird zusätzlich der prozentuale Anteil an der Summe der Mittelverwendung bzw. Mittelherkunft ausgewiesen.

In der Kapitalverwendungsrechnung finden Sie alle wichtigen Bilanzpositionen, z.B. Sachanlagen, Finanzanlagen, Vorräte, alle Geldkonten, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, sonstige Verbindlichkeiten, Rechnungsabgrenzungsposten, Rückstellungen und Wertberichtigungen, Kapital, Privatkonten, Rücklagen und Gewinn/Verlust.

Bei der Berechnung dieser Bewegungsbilanz werden nur die Jahresverkehrszahlen herangezogen.

In der Bewegungsbilanz können Sie also das Finanzierungsverhalten Ihrer Firma erkennen. Sie kann aber auch aufzeigen, wie durch überhöhte Gewinnausschüttungen das Kapital aufgezehrt wird. Damit ist die Kapitalverwendungsrechnung ein wichtiges Instrument zur Beurteilung Ihrer Firma.

#### 4.2.6 Fachwissen: Controlling

Unternehmen mit 50 und mehr Mitarbeitern haben in aller Regel eine eigene Abteilung Rechnungswesen. Sie verfügen damit über eine Kostenrechnung, Kalkulation und Plankostenrechnung – viele haben bereits ein Controlling eingeführt. Kleinere Firmen informieren sich aus den Quartalsberichten des Steuerbüros und aus betriebswirtschaftlichen Auswertungen, siehe oben. Oft fehlt aber ein Prognose-Instrument, mit dem Sie als Geschäftsführer einer kleineren GmbH zuverlässig und schnell den momentanen und zukünftigen Zustand Ihrer GmbH beurteilen können. Lesen Sie, wie Sie ein wirksames Controlling in der kleinen GmbH einrichten.

##### Was Sie in mit einem betriebswirtschaftlichen Controlling erreichen können

Controlling ist in vielen Unternehmen - Industrie-, Handels- oder öffentlichen Unternehmen - fester Bestandteil des betrieblichen Alltages. Geschäftsführern, Abteilungsleitern und Sachbearbeitern liegen in übersichtlicher Aufbereitung die Unternehmensdaten und -zahlen vor, die Sie brauchen, um richtige Entscheidungen heute und für die Zukunft zu treffen.

Im Englischen bedeutet "to control" = steuern. Allgemein wird unter dem Begriff Controlling sowohl begleitendes Controlling als auch Revision verstanden. In der Praxis unterscheidet man die Revision (Sicherstellen der finanziellen und rechtlichen Ordnungsmäßigkeit) und das begleitende Controlling voneinander. Hier geht es um das **begleitende Controlling**. Aufgabe des begleitenden Controllings ist die

- Steuerung,
- Planung,
- Kontrolle,
- Information (der Geschäftsführung, der Abteilungen und einzelner Mitarbeiter, aber auch der Gesellschafter oder anderer Aufsichtsorgane, externe Kapitalanleger, Banken, Öffentlichkeit) und
- die Analyse

mit dem Ziel der Zielerreichung bzw. der Fehlervermeidung in der GmbH.

Controlling ist ein **umfassendes Steuerungs-, Kontroll- und Planungsinstrument**, das Aussagen darüber ermöglicht, wie die von den Unternehmensverantwortlichen festgelegten Ziele der GmbH erreicht werden, wo Abweichungen bestehen und welche Maßnahmen sich wie auf die Zielerreichung ausgewirkt haben.

Controlling wird insbesondere bei der Erledigung von drei konkreten Aufgaben eingesetzt:

- Controlling in der Unternehmensplanung
- Controlling in der Unternehmenskontrolle
- Controlling in der Unternehmenssteuerung

Controlling setzt vor allem im kontrollnahen Bereich an (z. B.: Überwachung von Kosten), weniger im Bereich des strategischen Denkens. Ausgangspunkt ist immer die Kosten- und Erlösüberwachung mit **einfachen Abweichungsanalysen**.

Ihre Controllingfunktion sollte **organisatorisch institutionalisiert** sein. Mit einer Durchführung "nebenbei" sollten Sie sich nicht zufrieden geben.

Prinzipiell bildet die **Finanzbuchhaltung die Controllingbasis**, aus der Sie Ihre wesentlichen Daten gewinnen (z. B. für Ihre weitergehenden Auswertungen in der unternehmensinternen Kostenrechnung). Daneben müssen Sie aber auch eigene Daten aus den einzelnen Verantwortungsbereichen erfassen.

##### Welcher Planungszeitraum ist für Ihre Firma richtig

Controlling ist ein System, mit dem Sie die von Ihnen und Ihren Mitarbeitern/Abteilungen geplanten zukünftigen Aktivitäten in Ihrem Marktsegment wirtschaftlich bewerten und zahlenmäßig erfassen.

Für eine kleinere GmbH genügt es dazu, wenn Sie Planzahlen für das laufende Geschäftsjahr und für die nächsten 3 Jahre zusammenstellen. Die kleinere GmbH sollte somit über Planzahlen für einen kurz- und mittelfristigen Zeitraum verfügen. Diese werden jährlich fortgeschrieben.

#### Beispiel: dreijährige Planung im kleineren Unternehmen

	Jahr 01	Jahr 02	Jahr 03
Kosten	100.000	200.000	300.000
Umsatz	200.000	350.000	500.000
Deckungsbeitrag	80.000	90.000	100.000
Ertrag	50.000	60.000	70.000

Bestimmen Sie für Ihr Controlling nur die Kenngrößen (Umsatz, Kosten), die für Ihre Branche wichtig und aussagekräftig sind. Üblich und hilfreich ist folgende (Mindest-) Gliederung für die kleine GmbH:

- Kosten (Personalkosten, Miete/Pacht, branchenspezifische Kostengruppen)
- Umsatz (nach Produktgruppen)
- Ertrag
- Deckungsbeitrag

Wächst die GmbH kontinuierlich, sollten Sie die Planungsperioden rechtzeitig anpassen bzw. verlängern, z. B. auf vier bis fünf Jahre.

#### Wie soll der Planungsprozess ablaufen

Die einzelnen Planzahlen (Kosten, Umsatz) ergeben sich aus Teilplänen, die Sie entweder als Geschäftsführer vorgeben (von oben nach unten) oder die Sie anhand der von den Abteilungen/Mitarbeitern eigenverantwortlich erstellten Planungen (von unten nach oben) zusammenstellen lassen und anschließend gemeinsam festlegen.

#### Beispiel: dreijährige Planung Kosten

	Jahr 01	Jahr 02	Jahr 03
Personalkosten	100.000	200.000	300.000
Miete/Pacht	200.000	210.000	210.000
Warenbezug	40.000	80.000	1000.000
Energie	50.000	55.000	55.000

Geschäftsführer von kleineren GmbHs machen oft den Fehler, dass sie sich vom operativen Tagesgeschäft so vereinnahmen lassen, dass die mittel- und langfristige (strategische) Planung vernachlässigt wird.

Mit dem Controlling-Ansatz setzen Sie als Geschäftsführer ein Instrument ein, das nur Aussagekraft hat, wenn Sie ihre geschäftlichen Aktivitäten nach „vorne“ planen. Sie sind also gezwungen und zwingen sich mit der Einführung eines Controlling selbst dazu, die Zukunft Ihrer GmbH **systematisch zu planen**.

#### Welche Vergleichsrechnungen sind für Ihr Unternehmen hilfreich

Geschäftsführer von kleineren Unternehmen erhalten aus den betriebswirtschaftlichen Auswertungen Ihres Steuerbüros in der Regel auch Informationen über die Entwicklung der einzelnen Unternehmensdaten Ihrer Firma im Zeitvergleich, etwa zum Vormonat/zum Quartal oder zum Vorjahr.

Controlling ermöglicht Ihnen erheblich ausführlichere und für Ihre Selbsteinschätzung wichtige Vergleiche. So erhalten Sie zusätzliche Informationen für Ihre Entscheidungen, wenn Sie Ihre Unternehmensdaten

- mit **Branchen-Durchschnittszahlen** oder
- mit Ihren eigenen **Planzahlen** abgleichen.

Branchen-Vergleichszahlen erhalten Sie über Ihren Steuerberater von DATEV e.G. , über Ihren Branchenverband oder als Bestandteil (online download) von Branchensoftware. Hier einige Zahlenbeispiele:

#### Ausgewählte Branchen: Kosten in % des Umsatzes, gerundet auf volle %

Branche	Rentabilität in % des Umsatzes	Warenein- satz	Personal	AfA	Sonstige Aufwendungen
Werbung	29	5	14	5	19
Gaststätten	9	42	20	1	20
Einzelhandel	2	70	14	2	14
Zahntechniker	6	18	45	4	18
Softwareent- wickler	65	4	26	4	14

Da aussagekräftige **Branchen-Vergleichszahlen** nur mit zeitlicher Verzögerung vorliegen, genügt es, wenn Sie jeweils Ihre Zahlen des abgelaufenen Jahres/Quartals mit den entsprechenden Branchen-Vergleichszahlen abgleichen.

Zur Beurteilung Ihrer Planzahlen und Ihrem **Zielerreichungsgrad** ist es notwendig, die von der GmbH erwirtschafteten Ist-Zahlen regelmäßig den Planzahlen gegenüberzustellen (Soll-Ist-Vergleich). Anhand dieser Abweichungen erhalten Sie Hinweise darauf, inwieweit die Planzahlen plausibel festgelegt wurden bzw. welche der eingesetzten Maßnahmen nicht zum geplanten Ziel führten und können entsprechende Korrekturen veranlassen.

#### Wie reagieren Sie auf Abweichungen

Es genügt nicht, Abweichungen festzustellen. Sie müssen festlegen, auf welche Abweichungen unmittelbar reagiert wird und welche Maßnahmen zu treffen sind.

**Beispiel:** In der kleinen Werbeagentur-GmbH wird auf Grundlage der Drei-Jahres-Planung ein zusätzlicher Mitarbeiter eingestellt, der für die Akquise von Neukunden zuständig ist. Mit dieser Maßnahme soll die GmbH in den nächsten 3 Jahren systematisch wachsen. Im 1. Jahr führt das jedoch dazu, dass die Personalkosten um über 30 % steigen und insgesamt einen Anteil von 20 % des Umsatzes ausmachen. Fazit: Die Abweichung der Personalkosten von den Vergleichszahlen löst keine weiteren Maßnahmen aus.

Ungeplante Abweichungen sollten Sie jedoch sofort zum Anlaß nehmen, um die Ursache der Abweichung sofort und genau zu analysieren, um diese in der Gesamtplanung für die GmbH berücksichtigen zu können.

**Beispiel:** Sie stellen fest, dass die Kosten ungeplant um 15 % gestiegen sind. Nach Auswertung und Vergleich der Einzelpläne stellen Sie fest, dass die Energiekosten für Ihren Maschinenpark und die Kosten für die Betankung der Firmenwagen überproportional gestiegen sind. Die Abweichung liegt hier im Anstieg der Energiepreise, die Sie selbst nicht beeinflussen können. Wichtig ist aber, dass Sie

diese Teuerungen sofort in Ihren Planzahlen berücksichtigen und dass diese sofort in die Kalkulation einfließen.

Abweichungen, auf die Sie reagieren müssen, können auch in den Rahmenbedingungen selbst liegen. Installieren Sie in Ihrer GmbH also ein Informationssystem, das Sie immer mit den aktuellen Marktdaten versorgt. Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter für „Preise“, sei es auf dem Beschaffungs- oder dem Verkaufsmärkten.

**Beispiel:** Sie erfahren, dass einer Ihrer Wettbewerber zu Preisen anbietet, die um 15 % unter denen liegen, die Sie in Ihrer Kalkulation und Ihren Planungsrechnungen zur Ermittlung künftiger Umsätze berücksichtigt haben. Sie stellen fest, dass Sie rote Zahlen schreiben, wenn Sie die niedrigeren Preise in Ihre Planzahlen einrechnen. Fazit: Sie prüfen, ob Sie Kosten sparen können und die Leistung günstiger anbieten können, z. B. durch Standardisierung von Abläufen und bei der Erbringung von Leistungen.

Es genügt nicht, Abweichungen festzustellen. Legen Sie vorab fest,

- auf welche Abweichungen wie reagiert wird (Sofort-Information),
- welche Teilpläne zu der Abweichung analysiert werden müssen (Konkretisierung),
- welche Abweichungen sofort in die Planungsrechnungen einfließen (Maßnahme),
- welche Mitarbeiter über die Abweichung informiert werden müssen (Information).

### So hilft Controlling bei der Steuerung Ihres Unternehmens

Controlling ermöglicht Ihnen, alle Abläufe in der Firma besser zu planen und im Hinblick auf die Zielerreichung zu kontrollieren. Durch die damit verbundene umfassende Information haben Sie jederzeit die Möglichkeit, mit geeigneten Maßnahmen steuern in diesen Prozess einzugreifen. Controlling ist ein Instrument zur besseren Steuerung Ihrer GmbH.

Das Controlling sagt Ihnen jederzeit, wann Sie andere betriebswirtschaftliche Analyse-Instrument einsetzen müssen, um die Unternehmensziele der GmbH besser erreichen zu können.

### Checkliste: Controlling als Steuerungsinstrument

Diagnose	Maßnahme
Abweichung von Planzahlen	Analyse der Ursachen Aktualisierung der Planzahlen
Abweichung von Branchen-Vergleichszahlen	Analyse der Ursachen Analyse des Unternehmensprofils
Abweichung vom Umsatz- oder Ertragsziel	Analyse der Produkte (Deckungsbeitragsrechnung) Analyse laufender Investitionsrechnung (ROI) Analyse der Marktposition (ABC-Analyse, Wertanalyse, Benchmarking) Analyse anhand weiterer Kennzahlensysteme
Abweichungen vom Kostenziel	Analyse der Produkte (Deckungsbeitragsrechnung) Analyse anhand weiterer Kennzahlensysteme Analyse der Projekte und Produktionsabläufe Analyse Materialeinkauf Analyse Personal

Eine **Controlling** unterstützende Software im Rahmen von EDV-gestützten Anwendungen ist unter Effizienzaspekten nahezu unabdingbar und ermöglicht Ihnen den entsprechenden Grad an Professionalität. Machen Sie sich deshalb rechtzeitig mit der entsprechenden (PC)-Technik vertraut. Testen

Sie entsprechende Standardsoftware. Vermitteln Sie dies auch Ihren Mitarbeitern, wenn Sie ihnen die Fleiß- und Routinearbeit der Datenanalyse und Interpretation überlassen.

### Controlling einführen

In kleinen und mittleren Unternehmen ist es meist der Leiter des Rechnungswesens, der die mit dem Aufbau eines **Controlling anfallenden Aufgaben** plant, einsetzt und kontrolliert. Das kann und muss u. U. sogar der kaufmännische Geschäftsführer selbst sein, z. B. wenn kein kaufmännisch qualifizierter Mitarbeiter in der GmbH angestellt ist.

Es genügt, wenn Sie als für das Controlling zuständiger Geschäftsführer ein aussagekräftiges und funktionierendes Controlling-System für Ihre Firma einrichten. Die Aktualisierung und Pflege der Daten sollten Sie unbedingt delegieren, sei es an die Assistenz der Geschäftsführung oder einen dafür qualifizierten Mitarbeiter in einer anderen Abteilung (Lohnbuchhaltung). Verankern Sie die Abwicklung der Controllingabläufe als festen Bestandteil in die Stellenbeschreibung eines Mitarbeiters.

### In diesen Schritten führen Sie ein Controlling ein:

1. Definieren Sie die Projektvorgaben, die Sie mit der Einführung des Controlling erreichen wollen (Ziele, Kenngrößen, Planungshorizont, Planungsprozess, Vergleichsgrößen, Kennzahlen).
2. Bestimmen Sie einen Projektverantwortlichen für das Projekt „Controlling“ und geben Sie Rahmendaten vor (Chefsache?, Termin, Bestimmung der Projektgruppe, Benchmarking: Wie wird Controlling in vergleichbaren GmbHs gemacht?).
3. Informieren Sie alle Mitarbeiter über Einführung und Ziele des Controlling (Benennung des Projektverantwortlichen, offenes Angebot zur Mitarbeit in der Projektgruppe).
4. Stellen Sie der Projektgruppe Hilfsmittel zur Verfügung (Fachliteratur, Checklisten).
5. Vorstellung des Controlling-Konzeptes für die Mitarbeiter (wer erhält welche Informationen?; Haben die Mitarbeiter die Kompetenzen, die Sie zur Umsetzung des Controlling in Ihrer Abteilung/Funktion brauchen?).
6. Weiterbildung: Wie führen wir Controlling-Gespräche
7. Mitarbeiter-Feedback: Erreichen wir mit unserem Controlling tatsächlich die Ziele, die wir uns davon versprochen haben?

### Aktivieren Sie Ihre Mitarbeiter für das Controlling

Schlagwörter wie Strukturwandel, Globalisierung und Kundenorientierung machen es mehr denn je notwendig, im Unternehmen zu planen. Planen heißt aber nicht, den Zufall durch den Irrtum zu ersetzen. Nur wer plant, kann bei Veränderungen der Ausgangssituation überhaupt reagieren, besser noch: agieren. Das gilt für Sie als Geschäftsführer, aber auch für alle Mitarbeiter der GmbH: Je besser diese mit der Situation und den Zielen der GmbH vertraut sind, um so qualifizierter und engagierter können Sie die Zielerreichung Ihrer GmbH beeinflussen.

Controlling darf aber nicht dazu führen, Zahlenfriedhöfe zu produzieren: Dutzende von eng bedruckten Listen, die von den Mitarbeitern nicht gebraucht, nicht verstanden und deswegen nicht gelesen werden.

- **Jeder Mitarbeiter erhält die Information, die er braucht, um seine Aufgabe besser zu bewältigen.**

Nehmen Sie das Controlling ernst, animieren Sie Ihre Mitarbeiter, sich in betriebliche Prozesse einzumischen und zu allen betrieblichen Entscheidungen seine Meinung zu äußern. Heute sind alle Unternehmensbereiche so eng vernetzt, dass keiner für sich allein arbeiten und Erfolg haben kann.

Sie brauchen dabei die Unterstützung Ihrer Mitarbeiter. Die Beschaffung relevanter Informationen ist dabei nicht eine Holschuld Ihrer Mitarbeiter. Stellen Sie vielmehr im Rahmen eines regelmäßigen Berichtswesens sicher, dass Sie Ihre Mitarbeiter mit den Informationen versorgen, die diese zu einer effizienten Ausführung Ihrer Tätigkeit benötigen.

Hier ist von Ihnen Aufklärungsarbeit zu leisten, um ein positives Image des Controlling aufzubauen. Durch regelmäßige Information können Sie nachhaltig den Eindruck vermitteln, dass dieses Instrument zum Wohle aller im Sinne höherer Effizienz und zum Nutzen einer erfolgreichen Unternehmens-/Bereichsführung eingesetzt wird.

### **Grundregeln zum Einsatz des Controlling**

Controlling ist nur hilfreich, wenn das Instrument einfach ist, von den Mitarbeitern schnell verstanden und angewandt werden kann und möglichst unbürokratisch ist. Halte Sie sich an diese Regeln:

- Als Geschäftsführer der GmbH sind Sie verantwortlich dafür, dass die Voraussetzungen für die Einführung des Controlling geschaffen werden und das Controlling auf allen Ebenen der GmbH genutzt wird (Grundsatzbeschluss zur Einführung, Durchführung, Zielvorgabe, Weiterbildungsmaßnahmen, Bereitstellung von Hilfsmitteln – PC, Software, Excel-Programme usw.).
- Sie stellen die Daten zur Verfügung, die Ihre Abteilungsleiter/Mitarbeiter möchten, und nicht nur die, die Sie für wichtig halten.
- Sie beschränken sich in Ihren Aussagen auf Daten, die auf einer DIN-A4-Seite Platz haben.
- Sie liefern nicht nur finanzielle Kennzahlen, sondern vor allem sonstige aussagekräftige Leistungskennziffern (z. B. Ausschussquote, Auslastungsgrad, Fehllieferungen, Fehlstunden).
- Beraten Sie selbst oder lassen Sie Ihre Abteilungsleiter/Mitarbeiter bei der Kosten- bzw. ergebnisoptimalen Entwicklung von Produkten und Prozessen, Kundenstrukturen und Vertriebswegen professionell beraten.

### **So bereiten Sie sich richtig auf ein Controlling-Gespräch mit Ihren Mitarbeitern vor**

- Legen Sie fest, über welche **Controlling-Bereiche** (Planung, Vergleich, Maßnahmen) das Gespräch geführt wird. Geben Sie hierzu eine Tagesordnung vor, die Sie im Vorfeld mit Ihren Mitarbeitern abgleichen. Sie müssen wissen, worüber geredet werden soll, um ein für beide Seiten effizientes Gespräch führen zu können.
- Nehmen Sie sich genügend Zeit für das Gespräch (kein Termindruck). Möglichst nicht im Büro Gespräche führen. Ein Sitzungsraum, in dem Sie ungestört sind, ist ideal.
- Ihre Botschaft sollten Sie möglichst kurz formulieren (Eine-Seite-Prinzip). Sie sollten Ihre Präsentation soweit wie möglich graphisch aufbereiten. Studieren Sie diese vorher genau, und machen Sie sich sattelfest für Rückfragen.
- Von Ihnen wird erwartet, dass Sie Bewertungen der von Ihnen vorgestellten Sachverhalte vornehmen. Formulieren Sie hierbei in einem ausgewogenen Verhältnis von Positivem und Negativem. Lassen Sie keinen einseitigen Eindruck entstehen.
- Fragen Sie gezielt nach, beziehen Sie ihn in Ihre Gedankenwelt ein. Sprechen Sie die Sprache der Mitarbeiter. Keine Monologe.
- Achten Sie am Ende Ihres Controlling-Gesprächs darauf, dass die nächsten zu unternehmenden Schritte klar und im Tenor positiv besetzt sind. Arbeiten Sie immer mit Zielvereinbarungen.
- Protokollieren Sie Ihr Controlling-Gespräch unbedingt, um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen, im Nachhinein.

Controller wissen, dass Ihre Daten überhaupt nichts wert sind, wenn Sie den Empfänger nicht motivieren und nicht begeistern können, mit diesen Informationen zu arbeiten und darauf basierend Entscheidungen zu treffen:

Achten Sie auf prägnante und graphisch aufbereitete Berichte, die Sie an den oder die jeweiligen Verantwortungsträger "verkaufen" müssen. Lassen Sie keine langen und unübersichtlichen Listen erstellen - bereiten Sie die Zahlen übersichtlich, eindeutig und leicht verständlich auf.

Optimieren Sie die Controlling-Unterlagen ständig. Prüfen Sie regelmäßig, welche Informationen nicht genutzt werden bzw. ob Informationen fehlen, die für eine Entscheidungsfindung auf allen Ebenen wichtig sind.

#### 4.2.7 Fachwissen: Berichtswesen

Mit dem Controlling wollen Sie erreichen, dass allen Mitarbeitern/Abteilungsleitern Informationen für die Steuerung ihres jeweiligen Verantwortungsbereichs oder – für Sie als Geschäftsführer – des gesamten Unternehmens (Geschäftsleitung) zur Verfügung stehen.

Informationsentstehung und Informationsverwendung fallen in den meisten Unternehmen je nach Grad der Zentralisierung oder Dezentralisierung organisatorisch auseinander. Zwischen diesen beiden Bereichen müssen Sie eine "Brücke" schaffen: **das betriebliche Berichtswesen**.

Das betriebliche Berichtswesen umfasst die Erstellung und interne Weiterleitung von bereichs-/unternehmensrelevanten Daten. Es dient dazu, aufgearbeitete Informationen zu verdichten und mit Schwerpunkten zu versehen. Gleichzeitig hilft es, Teileinheiten des Unternehmens zu analysieren, die getrennt geplant, analysiert und gesteuert werden.

Für das Berichtswesen ist eine hierarchische, stufenweise Unterteilung des Berichtsinhalts notwendig. Das Berichtswesen sollte den Informationsbedürfnissen der Geschäftsführer, Abteilungsleiter und ihrer Mitarbeiter entsprechen, nur so wird es zu einem wichtigen Hilfsinstrument für Entscheidungen.

Dies heißt nicht, dass es für jede Funktion oder Abteilung einen individuellen und nach ihren Wünschen gestalteten Bericht gibt. Gerade das Berichtswesen muss auch durch den Aspekt der Wirtschaftlichkeit bestimmt sein.

Die Standardisierung des Berichtswesens wird erleichtert, wenn Klarheit in der Darstellung, der inhaltlichen und zeitlichen Dimension (zum Beispiel monatlich) und in der Berichtsform besteht.

Beantworten Sie also zunächst folgende Fragen:

- Wozu sollen Sie berichten? (Ziel festlegen)
- Was sollen Sie berichten? (Inhalt festlegen)
- Wer soll berichten? (Verantwortliche festlegen)
- Wann sollen Sie berichten? (Berichtszeitraum festlegen)
- Wie soll berichtet werden? (Form des Berichtes)

Wenn Sie in Ihrer GmbH Controlling einführen wollen, ist es hilfreich, alle Mitarbeiter bereits frühzeitig einzubeziehen. Damit stellen Sie sicher, dass das Controlling schneller akzeptiert und genutzt wird. Befragen Sie Ihre Mitarbeiter zunächst, wie Sie ihre derzeitigen Informationen über die GmbH beurteilen. Verwenden Sie den folgenden Fragebogen:

#### Erhebungsbogen: Ist-Zustand Ihres Berichtswesens

Unser Berichtswesen ist ...	JA	NEIN
einfach		
verständlich		
übersichtlich		

empfängerorientiert		
nützlich und hilfreich		
aktuell		

Das Berichtswesen soll flexibel sein und sich neuen Anforderungen und Erkenntnissen anpassen können, aber nicht zur "Spielwiese" werden. Berichtsform und -inhalt müssen eine gewisse zeitliche Stabilität aufweisen.

Das Berichtswesen faßt die wichtigsten Ergebnisse der Bereiche "Kostenrechnung", "Planung" und Soll/Ist-Vergleiche/Maßnahmen zusammen. Diese Aussagen sollte ein Monatsbericht enthalten:

- Umsätze
- Kostenentwicklungen
- Ergebnisse
- Die wichtigsten Kennzahlen
- Deckungsbeiträge

#### Beispiel für einen Monatsbericht:

Beträge in €	Januar	Februar	März
Umsatz	23.500	12.400	22.098
Auftragseingang	10.000	-	13.356
Kosten			
Personalkosten	10.225	10.225	11.369
Provisionen	-	-	2.445
Miete/Pacht	2.500	2.500	2.500
Fahrzeugkosten	455	687	556
Zinsen	550	550	550
Sonstiger Aufwand	345	-	1.250
Summe Kosten	14.075	13.962	18.670
Zahlungsmittel	4.400	6.800	6.900
Kasse	8.550	750	6.500
Kontokorrent	16.550	14.450	8.500
Kurzfristige Forderungen	18.880	22.780	25.909
Bezahlte Rechnungen	6.455	7.350	4.333
Zahl der Mitarbeiter	8	8	9
Kundenzahl	24	24	25

#### 4.2.8 Fachwissen: Kennzahlen

Da im Unternehmen eine nur schwer zu überschauende Flut an Informationen anfällt, ist es notwendig, diese zu Kennzahlen zu verdichten. Folgende Fragen, die für Ihren Abteilungsleiter/Mitarbeiter von Bedeutung sind, können Sie mit Hilfe solcher Zahlen beantworten:

- Welchen Kurs steuert das Unternehmen?
- Wo liegen die Stärken und Schwächen des Unternehmens?
- Wie ist die Marktstellung des Unternehmens zu beurteilen?

Zunächst stellt sich Ihnen die Aufgabe, aus der Vielzahl möglicher Kennzahlen die für Ihren Bereich geeigneten auszuwählen.

Beschränken Sie die Kennzahlen in ihrer Anzahl - sonst geht der "Konzentrationsvorteil" dieser Informationen verloren. Kennzahlen sollten Sie regelmäßig und nicht nur sporadisch aufstellen. Schauen Sie auch mal bei Mitbewerbern, mit welchen Kennzahlen diese arbeiten. Hilfreich sind hier die Arbeitgeberverbände. Versuchen Sie, Ihre Kennzahlen mit denen des Verbands von vornherein vergleichbar zu machen, sonst sind Doppelarbeiten vorprogrammiert.

Sie müssen bei der Kennzahlauswahl keinem vorgegebenen Schema folgen. Die obige Monatsaufstellung ist nur ein Beispiel, wie ein System aussehen könnte, um Sie zur Formulierung der für Sie interessanten Kennzahlen anzuregen. Es kommt darauf an, dass Sie speziell für Ihren Bereich zugeschnittene Kennzahlen bilden.

Legen Sie sich zu jeder von Ihnen verwendeten Kennzahl ein Kennzahlenblatt an, in dem Sie die Kennzahl definieren, die Formel erfassen, den Zweck formulieren, den Sie mit der Kennzahl erreichen möchten, in welchen Abständen Sie die Kennzahl pflegen etc.

#### Beispiel für den Aufbau eines solchen Kennzahlen-Blattes

Kennzahl	Umsatzrendite
Beschreibung	Die Umsatzrendite stellt das Betriebsergebnis in Beziehung zum erwirtschafteten Umsatz der GmbH
Formel	$\text{Umsatzrendite} = \text{Gewinn} / \text{Umsatz}$
Gliederungsmöglichkeiten	keine
Erhebungszeitraum	Quartal
Zweck	Messung der Wirtschaftlichkeit der GmbH
Anwendungsbereich	Information der Gesellschafter
Basisdaten	Zielvorgabe: 0,1
Vergleichzahlen (Branche)	0,8

Sie können auf dieser Basis Ihren eigenen Kennzahlen-Katalog zusammenstellen:

Betriebliche Kennzahlen fassen also betriebliche Daten zusammen und unterstützen Sie bei der erfolgreichen Führung und Kontrolle Ihres Bereichs. Mit diesen Kennzahlen:

- erkennen Sie das Wesentliche,
- stellen Sie Zusammenhänge fest,
- entdecken Sie rechtzeitig Schwachstellen im betrieblichen Geschehen,
- erhalten Sie Beurteilungs- und Entscheidungsmaßstäbe, die Sie für Ihre Mitarbeiter-Gespräche benötigen.

Absolute Zahlen eignen sich nur bedingt für eine umfassendere Analyse, da sie kaum vergleichbar sind. Zu den absoluten Zahlen gehören sämtliche Einzelwerte oder Summen. So sagen zum Beispiel gestiegene Personalkosten nichts darüber aus, ob steigende Löhne oder eine Zunahme der Beschäftigten zu diesem Anstieg geführt haben.

Verwenden Sie besser Verhältniszahlen, die den Zusammenhang zwischen zwei betrieblichen Daten widerspiegeln. Verhältniszahlen sind sinnvoller und leichter zu überschauen als absolute Zahlen. Setzen Sie beispielsweise die Personalkosten ins Verhältnis zur Anzahl der Beschäftigten. Damit haben Sie eine Größe, die Ihnen Auskunft über den Lohn pro Mitarbeiter gibt. Mögliche Ursachen für eine mögliche Veränderung können Sie so leichter finden.

Beschränken Sie die Anzahl der Kennzahlen, die Sie regelmäßig bilden und untersuchen. Zu viele Ziffern erhöhen nicht unbedingt Ihren Durchblick. Außerdem benötigen Sie mehr Zeit, um die Daten zu ermitteln und die Kennzahlen zu berechnen.

### Die wichtigsten Kennzahlen für das Controlling

In der Praxis werden 3 Typen von Kennzahlen verwendet, die jeweils Aufschluss über unterschiedliche betriebswirtschaftliche Zusammenhänge geben:

- Bilanzkennzahlen
- Kennzahlen zur Kapitalrentabilität
- Umsatzkennzahlen

#### Bilanzkennzahlen

Folgende Verhältniskennzahlen sind davon für Sie besonders wichtig:

$$\text{Anlagevermögen} = \frac{\text{Anlagevermögen} \times 100}{\text{Bilanzsumme}}$$

**Interpretation:** Dieser Wert sagt Ihnen, wieviel Prozent Ihres Gesamtvermögens in **dauerhaften Betriebsmitteln gebunden** sind. Setzen Sie ebenso das Umlaufvermögen ins Verhältnis zum Gesamtvermögen:

$$\text{Umlaufvermögensquote} = \frac{\text{Umlaufvermögen} \times 100}{\text{Bilanzsumme}}$$

**Interpretation:** Ein hohes Anlagevermögen verringert Ihre unternehmerische Flexibilität. Maschinen und Fahrzeuge verursachen Kosten in Form von Wartungskosten und Abschreibungen. Haben Sie die Anlagen fremdfinanziert, erhöhen sich die Kosten noch um die Zinsen.

#### Kennzahlen zur Kapitalrentabilität

Die Zusammensetzung von Eigen- und Fremdkapital beeinflusst die Rentabilität Ihres Unternehmens. Die Eigenkapitalrentabilität gibt Auskunft darüber, in welcher Höhe sich das eigene Kapital im Unternehmen verzinst:

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Eigenkapital}}$$

**Interpretation:** Diese Kennziffer sollte dem Kapitalmarktzins gegenübergestellt werden, um zu sehen, ob sich die Einlage im Unternehmen rentiert.

Die Gesamtkapitalrentabilität berücksichtigt zusätzlich aufgenommenes Fremdkapital.

$$\text{Gesamtkapital (EK + FK)} = \frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$$

**Interpretation:** Vergleichen Sie den ermittelten Prozentsatz mit der Höhe des durchschnittlichen Fremdkapitalzinses: Die Gesamtkapitalrentabilität muss größer als dieser Zinssatz sein. Ein negativer Wert geht zu Lasten der Eigenkapitalrentabilität.

Verbinden Sie auch den Umsatz mit sinnvollen Daten aus Ihrer Erfolgsrechnung oder Bilanz. Die folgende Kennzahl gibt Ihnen die Umsatzrentabilität an. Sie zeigt Ihnen, wieviel Prozent Gewinn in den Umsatzerlösen steckt:

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Umsatz}}$$

### Umsatzkennzahlen

Kennzahlen zum Umsatz bilden die Grundlage für das Urteil über die Betriebsführung im Verkauf. Der Umsatz als Schlüsselgröße zeigt hier, ob der Verkauf reibungslos verläuft:

$$\text{Umsatz pro Mitarbeiter} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Zahl der Mitarbeiter}}$$

**Interpretation:** Diese Kennzahl zeigt Ihnen, wie viel Umsatz ein Beschäftigter im Betrieb erwirtschaftet. Da nicht alle Mitarbeiter im operativen Geschäft tätig sind, können Sie den Personenkreis entsprechend eingrenzen:

$$\text{Umsatz Vertrieb} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Zahl der Mitarbeiter im Vertrieb}}$$

**Interpretation:** Mit dieser Kennzahl ordnen Sie die Umsatzerlöse genau den Umsatzverantwortlichen zu.

### So gelangen Sie zu aussagefähigen Kennzahlen

- Stellen Sie die geeigneten Zahlenquellen (z. B. aus dem Vertrieb, aus der Personalabteilung) in Ihrem Unternehmen zusammen.
- Verbessern Sie die Aktualität der Daten aus Ihrer Bilanz durch eine monatlich zu aktualisierende Tabelle.
- Stellen Sie den ermittelten Zahlen geeignete Vergleichszahlen gegenüber.
- Beschaffen Sie sich dazu Vergleichszahlen aus Ihrem Verband, der Industrie- und Handelskammer bzw. der Handwerkskammer oder von Ihrem Steuerberater.
- Gehen Sie Abweichungen sofort auf den Grund, insbesondere wenn eine Kennzahl von Monat zu Monat kontinuierlich steigt oder fällt.
- Überprüfen Sie die wichtigen Kennzahlen regelmäßig darauf, ob sie für Ihren Betrieb noch gelten.

- Verfolgen Sie die Bilanzstruktur sowie die Rentabilitäts-, Liquiditäts- und Umsatzentwicklung Ihres Betriebs zeitnah. Errechnen Sie dazu die für Ihr Unternehmen passenden Kennzahlen anhand einer von Ihnen aufgestellten Liste (Kennzahlenblatt) und pflegen Sie diese Liste.

### Betriebliche Kennzahlen im Überblick

Informationsziel	Kennzahl
Aussagen zur Bilanzstruktur	Anlagevermögensquote
	Umlaufvermögensquote
	Vorratsquote
	Eigenkapitalquote
	Fremdkapitalquote
Aussagen zur Rentabilität	Eigenkapitalrentabilität
	Gesamtkapitalrentabilität
	Umsatzrentabilität
Liquidität	Liquidität 1. Grades
	Liquidität 2. Grades
Umsatz	Umsatz pro Mitarbeiter
	Umsatz pro Vertriebsmitarbeiter
	Umsatz pro Kunde
Kostenanteil am Umsatz	Anteil des Zahlungseingangs am Umsatz
	Anteil neuer Aufträge am Umsatz

### Qualifizierte externe Information

Für Sie als Geschäftsführer bietet Ihnen das Controlling neben den internen betriebswirtschaftlichen Vorteilen zusätzliche Möglichkeiten. Da Sie jederzeit aktuelle und aussagekräftige Daten zur Firma und zur Entwicklung des Geschäftsbetriebes haben, können Sie auch Ihre externen Informationspflichten wesentlich qualifizierter wahrnehmen.

- Mit den Daten aus dem Controlling informieren Sie die Gesellschafter bzw. andere Aufsichtsorgane der GmbH umfassend und zeitnah. Dieser Personenkreis interessiert sich vor allem für Kennzahlen zur Rentabilität ihrer Finanzanlage.
- Mit den Daten aus dem Controlling erfüllen Sie die Ansprüche, die die Banken für die Kreditvergabe, für die Festlegung von Überziehungslimits oder die Veränderung von Zahlungskonditionen fordern. Das gilt auch für externe Anleger, die bereit sind, Ihr Unternehmen mit Darlehen/stillen Beteiligungen zu finanzieren.
- Mit den Daten aus dem Controlling können Sie jederzeit aktuelle PR-Informationen über Ihre Firma zusammenstellen.

### 4.2.9 Kostenrechnung

Die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) ist Teil des internen Rechnungswesens und unterliegt kaum gesetzlichen Vorschriften (Ausnahme: Ermittlung der Verrechnungspreise im Konzern). Die KLR dient in der Informationsbereitstellung für die kurzfristige (operative) Planung von Kosten und Erlösen sowie deren Kontrolle anhand von Ist-Daten. Die langfristige (strategische) Planung erfolgt mithilfe der Investitionsrechnung.

Die KLR ist ein institutionalisiertes Informationssystem, das alle wirtschaftlich auswertbaren Vorgänge der Informationsgewinnung und Informationsverarbeitung über angefallene oder geplante Geschäftsvorgänge beinhaltet und vorwiegend an Unternehmensinterne gerichtet ist. Die KLR dient der Ermittlung von Kosten- und Leistungsdaten zur Lösung operativer Managementaufgaben.

Ziele und Aufgaben der KLR sind:

- die Wirtschaftlichkeitskontrolle der Abteilungen bzw. Betriebe
- die Preiskalkulation und Bewertung der Kostenträger
- Gewinnung von Basisinformationen für Entscheidungsrechnungen für Produkt- und Preispolitik
- Ermöglichung der Umsetzung einer kurzfristigen Erfolgsrechnung (KER). Voraussetzung ist eine korrekte Kostenerfassung.

Die KLR erhält ihre Rohdaten aus der Finanz- und Steuerbuchhaltung, der Betriebsstatistik, aus externen Quellen sowie durch Eigenerstellung. Die KLR ist heute in größeren Unternehmen Bestandteil von ERP-Systemen und bezieht aus diesen Systemen viele Rohdaten wie z. B. Arbeitspläne und Stücklisten für die Kalkulation und Ausführungszahlen von Prozessen für eine Prozesskostenrechnung.

Die Aufbereitung und Verarbeitung dieser Rohdaten erfolgt nach bestimmten Kriterien der Kostenentstehung und -aufteilung: Man spricht allgemein von der Abgrenzungsrechnung, im Speziellen dann von der Kostenartenrechnung, Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung.

Diese Daten werden dann laufend in ein Kostenrechnungssystem übernommen.

Sowohl historisch als auch methodisch unterscheidet man zwischen verschiedenen Systemen der Kostenrechnung und ihren Ausprägungen, die sich inhaltlich oft überschneiden. Für sehr kurzfristige Entscheidungen bietet sich die Deckungsbeitragsrechnung an und für kurz- bis mittelfristige Entscheidungen die Vollkostenrechnung. Langfristige Entscheidungen werden auf Grundlage der Investitionsrechnung getroffen, welche nicht zur Kosten- und Leistungsrechnung gehört. Im genaueren:

#### **Vollkostenrechnungsarten:**

- Plankostenrechnung
- Normalkostenrechnung
- Istkostenrechnung

#### **Teilkostenrechnungsarten:**

- Deckungsbeitragsrechnung
- Direct Costing
- Fixkostendeckungsrechnung
- Profit-Center-Rechnung
- Grenzplankostenrechnung
- Zielkostenrechnung

### **4.2.10 Kalkulation / Preise**

Kalkulation ist die kaufmännische Berechnung zur

- der Ermittlung der Stückkosten einer Ware oder Dienstleistung oder eines Halbfabrikates,
- der Ermittlung der Produktionskosten einer Ware pro Periode,
- der Ermittlung von Brutto- und Netto-Verkaufspreises abhängig von Vertriebskanal und Kundenrabattgruppe.

Dabei kann unterschieden werden zwischen der Vorkalkulation in der Planungsphase und der Nachkalkulation nach Abschluss aller Produktions- bzw. Handel- und Vertriebsvorgänge. Die Abweichun-

gen aus Vor- und Nachkalkulation sollten interpretiert und in einer Feedbackschleife ins Controlling und die Preisgestaltung zurückfließen. Genaue Kalkulationen erfordern eine detaillierte betriebliche Kostenrechnung. Die Basis aller weiteren Zuschläge sind zunächst die Selbstkosten (das heißt die für das Unternehmen selbst anfallenden Kosten für die produzierte Ware oder angebotene Dienstleistung ohne Gewinnzuschlag).

Die Kalkulation eines Verkaufspreises wird bei fast jedem Unternehmen unterschiedlich berechnet.

Die einfachste Methode ist zu rechnen:  $\text{Netto} + \text{Spanne} = \text{Verkaufspreis}$ . In vielen Unternehmen wird aber abhängig von der Lage, Wettbewerbern usw. der Wert "Spanne" wieder relativiert, indem man diverse Kriterien aufnimmt. Bei komplexeren Unternehmen, bei denen zahlreiche Kostenarten vielen Kostenträgern zugeordnet werden müssen, wird zur Kostenerfassung in der Regel Standardsoftware eingesetzt.

### Vor- und Nachkalkulation

Die Vor- und Nachkalkulation haben in der Auftrags- und Serienfertigung eine unterschiedliche Bedeutung. Die Vorkalkulation dient in der Serienfertigung während der Einführungsphase neuer Produkte zur Berechnung der Herstellungskosten und des Verkaufspreises. Ist ein Produkt erst einmal eingeführt, kann man sich oft auf die Nachkalkulation beschränken.

Die Nachkalkulation dagegen dient der Überprüfung der bereits abgeschlossenen Aufträge und der allgemeinen Kalkulationsgrundlagen für weitere Offertkalkulationen.

Vor- und Nachkalkulation werden in der Regel nach demselben Kalkulationsschema erstellt. Allerdings ist man bei der Vorkalkulation auf gewisse Annahmen und Erfahrungszahlen angewiesen, während bei der Nachkalkulation die echten, das heißt die erfassten Werte verwendet werden können..

Getrennt kalkulierte Einzelgeschäfte lassen sich nach unterschiedlichen Kriterien zusammenfassen:

- **Profitcenterkalkulation:** Während auf Kostenstellen nur Kosten gebucht werden, werden diese auf einem Profit Center den Erlösen des entsprechenden Geschäftsbereichs bzw. der entsprechenden Abteilung gegenüber gestellt. Die Idee ist dabei, dass das Profit Center wie ein selbstständiges Unternehmen denken und agieren soll. Die Profit Center-Kalkulation dient dazu gewinnbringende Unternehmensbereiche von Verlustbringern zu unterscheiden und die Ergebnisbeiträge der einzelnen Mitarbeiter zu beurteilen.
- **Divisionskalkulation:** Bei der einfachen Divisionskalkulation werden die gesamten Kosten durch die Ausbringungsmenge (produzierte Stückzahl oder geleistete Einheiten Dienstleistung) dividiert, um so den Kostenanteil je Einheit zu berechnen. Auf Grund dieser Basis kann die weitere Kalkulation (Gewinnzuschlag, Kunden-Skonti, Kundenrabatte) vorgenommen werden. Diese Kalkulationsmethode ist nur dann sinnvoll anwendbar, wenn die Kosten für genau ein Produkt oder genau eine Dienstleistungsart bestimmt sind (Einproduktfertigung).
- **Divisionskalkulation mit Äquivalenzziffern:** Kalkuliert man Produktionen mit ähnlichen Produkten (z.B. ein Basisprodukt in verschiedenen Größen) oder Dienstleistungen, so muss man davon ausgehen, dass die Kostenanteile je Kostenträgereinheit sich bei den einzelnen Produktvarianten unterscheiden. Um diesen Unterschied zu bestimmen, weist man den einzelnen Varianten Verhältniszahlen (Äquivalenzziffern) zu, die Kostenverhältnisse widerspiegeln sollen. Dabei kann es sein, dass mehrere Faktoren in die Verhältniszahlen einfließen müssen (z.B. Mengen, Zeitbedarf, Zusatzstoffe etc.). Rechnerisch bestimmt man nun mittels eines gewogenen arithmetischen Mittelwerts die Kostenanteile: Dazu multipliziert man die Produktionsmenge jedes einzelnen Produkts mit seiner Äquivalenzziffer zu sog. Recheneinheiten deren Summe man bestimmt. Anschließend bestimmt man den Kostenanteil je Recheneinheit, indem man die Gesamtkosten durch die Summe der Recheneinheiten dividiert. Dieses Ergebnis wird nun mit den einzelnen Äquivalenzziffern multipliziert und man erhält den Kostenanteil für je ein Stück jeder Produktvariante.

- **Zuschlagskalkulation:** Die Zuschlagskalkulation wird bei der Einzel- und Serienfertigung angewandt, d.h. für jedes einzelne Produkt (Auftrag) bzw. für jede Serie muss eine gesonderte Kalkulation durchgeführt werden. Voraussetzung für die Zuschlagskalkulation sind die Kostenarten- und die Kostenstellenrechnung. Die Einzelkosten werden aus der Kostenartenrechnung übernommen und direkt den Kostenträgern zugeordnet. Die Gemeinkosten werden aus der Kostenartenrechnung übernommen, in der Kostenstellenrechnung auf die Kostenstellen verteilt und mit Hilfe von Zuschlagssätzen indirekt den Kostenträgern zugeordnet.
- **Kundenkalkulation:** Bei der Kundenkalkulation wird die Profitabilität einzelner Kunden oder Kundengruppen ermittelt. Dabei wird das *Marktergebnis* mit einem Kunden, die Bedeutung des Kunden sowie die Aktivität der Geschäftsbeziehung bewertet. Das *Kundenergebnis* ergibt sich dann als Marktergebnis abzüglich der Erlöse und Kosten, die dem Kunden zurechenbar sind. Darauf aufbauend können Gruppenergebnisse aus Kundensegmenten berechnet werden.

#### 4.2.11 Steuerpflichten

Als Geschäftsführer tragen Sie die Verantwortung für die Erstellung und Abgabe der Steuererklärungen Ihrer GmbH. Diese sollten nicht nur richtig sein, sondern auch möglichst vorteilhaft für die GmbH und – sofern Sie gleichzeitig Gesellschafter sind – für Sie selbst. Lesen Sie hier, wie Sie Ihre gesetzlichen Verpflichtungen für die Besteuerung der GmbH erfüllen und damit vermeiden, dass Sie persönlich von der GmbH für zuviel gezahlte Steuern in die Haftung genommen werden können.

#### Abgabe von Steuererklärungen

Als Geschäftsführer sind Sie verpflichtet, die **Steuererklärungsverpflichtung** zu erfüllen. Dazu müssen Sie – je nach Unternehmen - für die Abgabe folgender Steuererklärungen sorgen:

- die Körperschaftsteuererklärung (dazu gehören: der vollständige handelsrechtliche Jahresabschluss, Lagebericht und ggf. der Prüfungsbericht),
- die Umsatzsteuererklärung,
- die Gewerbesteuererklärung.

Als Geschäftsführer sind Sie auch verantwortlich dafür, dass Steuerpflichten, die für bestimmte – nicht GmbH-spezifische Sachverhalte – entstehen, durch die GmbH erfüllt werden: Das sind z. B. Grunderwerbsteuer (beim Erwerb von Grundbesitz und Immobilien in Höhe von 3,5%), Erbschaft- und Schenkungsteuer, aber fallweise auch Sondersteuern wie Grundsteuer, Kfz-Steuer usw.

Zur Abgabe der Erklärungen müssen Sie die amtlichen Muster verwenden. Als Geschäftsführer müssen Sie die Steuererklärungen persönlich unterschreiben. Die Unterschrift des steuerlichen Beraters genügt nicht.

#### Wann müssen Sie die Jahres-Steuererklärungen einreichen?

Sofern einzelne Steuergesetze nichts anderes bestimmen, müssen Sie die Steuererklärung binnen fünf Monaten nach Ablauf des jeweiligen Besteuerungszeitraumes abgeben – als in der Regel bis **zum 31.05. des Folgejahres**. Das Finanzamt gewährt in der Regel großzügige Fristverlängerungen, insbesondere wenn die den Steuererklärungen zugrunde liegenden Bemessungsgrößen aufwendig zu erstellen sind.

Wenn Sie einen **Steuerberater** beauftragen läuft die Frist erst neun Monate nach Ende des Bemessungszeitraumes ab – also zum **30.09. des Folgejahres**. Auf besonderen Antrag kann diese Frist ausnahmsweise – also mit Begründung - bis auf **14 Monate** – also bis zum **28.02. des übernächsten Jahres** verlängert werden. Im Einzelfall auch darüber hinaus. Als Geschäftsführer müssen Sie jedoch daneben die handelsrechtlichen Fristen einhalten.

### **Pflicht zur Steueranmeldung und Voranmeldung**

Neben den Steuererklärungen müssen Sie als Geschäftsführer regelmäßig Steueranmeldungen abgeben. Das sind:

- die Umsatzsteuervoranmeldung,
- die Lohnsteueranmeldung und
- die Kapitalertragsteueranmeldung.

Als Geschäftsführer müssen Sie dafür sorgen, dass die Steueranmeldungen spätestens 10 Tage (nicht Werktage, sondern: Tage, also z.B. am 10. des Folgemonats) nach Ablauf des Anmeldezeitraums dem Finanzamt vorliegen.

Anmeldezeitraum für die Lohnsteuer ist

- das Kalenderjahr, sofern die abzuführende Lohnsteuer für das vorangegangene Kalenderjahr nicht mehr als 800 € betragen hat,
- das Kalendervierteljahr, wenn die Vorjahreslohnsteuer zwischen 800 € und 3.000 € gelegen hat, und
- der Kalendermonat, wenn im Vorjahr der Betrag von 3.000 € überschritten wurde.

Anmeldezeitraum für die Umsatzsteuer ist:

- das Kalenderjahr, sofern die Umsatzsteuer für das Vorjahr nicht mehr als 1.000 € betragen hat,
- das Kalendervierteljahr, sofern die Umsatzsteuer für das Vorjahr zwischen 1.000 € und 7.500 € gelegen hat, bzw.
- der Kalendermonat, wenn die Umsatzsteuer im Vorjahr mehr als 7.500 €

Die einbehaltene Kapitalertragsteuer müssen Sie als Geschäftsführer mit der Gewinnausschüttung dem Finanzamt anmelden und abführen. Die Anmeldung erfolgt auf dem amtlichen Vordruck an das für die Besteuerung der GmbH zuständige Finanzamt. Maßgeblicher Zeitpunkt für die Entstehung der Steuerschuld ist der Zufluss beim Gesellschafter. Achtung: Die Gewinnausschüttung fließt dem Gesellschafter grundsätzlich an dem Tag zu, der im Ausschüttungsbeschluss vorgesehen ist. Ist im Beschluss kein Termin genannt, gilt der Tag der Beschlussfassung als Zuflusstag.

Seit 31.03.2005 müssen Steuer-Anmeldungen elektronisch durchgeführt werden. Die entsprechenden Formulare und Ausführungsbestimmungen finden Sie unter [www.elster.de](http://www.elster.de).

### **Folgen der Nichtabgabe von Steuererklärungen und Anmeldungen**

Wenn Sie Steuererklärungen nicht rechtzeitig abgeben, kann das Finanzamt einen Verspätungszuschlag festsetzen (1% der Steuersumme für jeden angefangenen Monat, max. 10%). Kommt die Firma ihren Steuerpflichten überhaupt nicht nach, kann das Finanzamt Zwangsgeld gegen Sie als Geschäftsführer festsetzen (bis zu 25.000 €). Das Zwangsgeld wird zunächst schriftlich angedroht. Wird das Zwangsgeld an die GmbH adressiert, sollten Sie Widerspruch einlegen. Kann der festgesetzte Betrag nicht beigetrieben werden, kann das Amtsgericht ersatzweise Zwangshaft gegen Sie als Geschäftsführer androhen.

In der Praxis werden diese Zwangsmittel selten angewandt. Vielmehr schätzt die Finanzverwaltung die Besteuerungsgrundlagen bzw. die Steuerschuld. Diese kann dann beigetrieben werden. Die Firma kann Schätzungsbescheide im Rechtsbehelfsverfahren begründet angreifen.

Für Sie als Geschäftsführer drohen auch strafrechtliche Folgen, wenn die GmbH Steuererklärungen dem Finanzamt nicht vorlegt. In diesem Fall kann der Tatbestand der Steuerhinterziehung gegeben sein, wenn dieses Verhalten zu Steuerminderungen führt. Bei nicht vorsätzlichem Handeln bedeutet dies eine leichtfertige Steuerverkürzung, die als Ordnungswidrigkeit mit Geldbuße belegt ist (§ 370 AO).

### **Verpflichtung zur Zahlung der Steuern**

Als Geschäftsführer müssen Sie auch für die Begleichung fälliger Steueransprüche sorgen. Das gilt unbeschränkt, solange dafür tatsächlich Mittel zur Verfügung stehen. Sie dürfen Steuerschulden grundsätzlich nicht schlechter behandeln als andere Schulden der Firma. Bevorzugen Sie also z. B. Lieferanten und andere Gläubiger, müssen Sie damit rechnen, dass das Finanzamt Sie als Geschäftsführer persönlich in die Haftung nimmt.

Die Haftung gilt nicht für alle Forderungen des Finanzamtes, insbesondere nicht für zukünftige, noch nicht entstandene Steuerforderungen. Das Finanzamt hat keinen Anspruch auf bevorrechtigte Befriedigung, sondern lediglich auf Gleichbehandlung. Als Geschäftsführer können Sie also Investitionen der GmbH durchführen, auch wenn dadurch u. U. zukünftige Steuerforderungen liegen bleiben. Sie müssen allerdings darauf achten, dass Sie die Forderungen des Finanzamtes nicht schlechter stellen oder benachteiligen.

### **Folgen der Nicht-Zahlung von Steuern**

Das Finanzamt kann Sie als Geschäftsführer persönlich in Anspruch nehmen, wenn Sie Ihre dem Finanzamt gegenüber bestehenden Pflichten vorsätzlich oder grob fahrlässig verletzen und es dadurch zu Steuerausfällen kommt. Die Haftung umfasst dabei alle Ansprüche aus dem Steuerschuldverhältnis, bezieht sich also auf alle Steuern und sämtliche Nebenleistungen wie Verspätungszuschläge, soweit diese zum Zeitpunkt der Pflichtverletzung bereits entstanden waren. Dies gilt **nicht** für Säumniszuschläge.

Sanktionen treffen Sie als Geschäftsführer auch, wenn der Bußgeldtatbestand der Gefährdung von Abzugsteuern (§ 380 AO) vorliegt. Das ist z. B. bei der Nicht-Abführung der Lohnsteuer der Fall. Hier drohen Ihnen als Geschäftsführer Geldbußen von maximal 5.000 €. Geben Sie überhaupt keine Steueranmeldungen ab, entfällt der Bußgeldtatbestand. Es liegt eine leichtfertige Steuerverkürzung mit Geldbuße (bis 25.000 €) oder Steuerhinterziehung mit strafrechtlichen Folgen vor.

### **Gewerbsteuer**

Die GmbH gilt steuerlich als Gewerbebetrieb. Sie unterliegt damit grundsätzlich in vollem Umfang der Gewerbsteuer. Dies gilt auch für die GmbH & Co. KG als gewerblich geprägte Personengesellschaft. Die Gewerbsteuer ist eine Gemeindesteuer und wird je nach Gemeinde in unterschiedlicher Höhe erhoben. Die Gewerbsteuer ist Betriebsausgabe der GmbH und mindert die Bemessungsgrundlage für die Ermittlung der Körperschaftsteuer.

Die GmbH ist mit Eintragung ins Handelsregister gewerbsteuerpflichtig. Nimmt sie bereits vorher Ihren Geschäftsbetrieb auf und erwirtschaftet die GmbH gewerbsteuerpflichtige Gewinn, so unterliegen auch diese der Gewerbsteuer. Kommt die Eintragung der –GmbH nicht zustande, werden die Gewinne und Verluste den Gesellschaftern zugeschrieben und unterliegen damit u. U. nicht der Gewerbsteuer. Die Gewerbsteuerpflicht endet mit Liquidation bzw. Auflösung der GmbH.

Als Geschäftsführer haften Sie für die Zahlung der Gewerbsteuer, wenn Sie Ihre steuerlichen Pflichten als gesetzlicher Vertreter der GmbH vorsätzlich oder grob fahrlässig verletzen.

Als Geschäftsführer müssen Sie die Gewerbsteuererklärung Ihrer GmbH unterschreiben und abgeben. Zuständig ist das Finanzamt, in dessen Bezirk sich die Geschäftsleitung der GmbH befindet. Das Finanzamt stellt den einheitlichen Gewerbsteuermessbetrag fest. Darin wird für Ihre GmbH und die heheberechtigte Gemeinde verbindlich festgestellt:

- Der einheitliche Gewerbsteuermessbetrag,
- die Gewerbsteuerpflicht,
- die Gewerbsteuerschuld der GmbH und
- welcher Gemeinde die Gewerbsteuer zusteht.

Gegen den Gewerbesteuermessbescheid können Sie innerhalb eines Monats nach Bekanntgabe Widerspruch einlegen. Haben Sie mehrere Betriebsstätten, ergeht ein Zerlegungsbescheid. Darin wird festgestellt, wie der einheitliche Steuermessbetrag auf die einzelnen Gemeinden aufgeteilt wird. Die Gemeinde erläßt dann auf der Grundlage des Gewerbesteuermessbescheids den Gewerbesteuerbescheid. Gegen diesen Bescheid können Sie Widerspruch einlegen, jedoch nicht wegen Einwendungen aus dem Gewerbesteuermessbescheid oder dem Zerlegungsbescheid.

### **Kapitalertragsteuer**

Vergleichbar dem Lohnsteuerverfahren, bei dem die GmbH die Einkommensteuer des Arbeitnehmers im Lohnsteuerverfahren vorab an das Finanzamt abführt, führt die GmbH Teile der Einkommensteuer des Gesellschafters in Form der Kapitalertragsteuer vorab an das Finanzamt ab. Die Kapitalertragsteuer ist damit eine besondere Form der Erhebung der Einkommensteuer der Gesellschafter. Der Gesellschafter kann die Kapitalertragsteuer auf die persönliche Einkommensteuer anrechnen.

Der Kapitalertragsteuer unterliegen insbesondere (§ 43 EStG):

- offene Gewinnausschüttungen an die Gesellschafter einschließlich Vorabauschüttungen,
- Gewinnanteile aus einer stillen Beteiligung oder einem partiarischen Darlehen und
- Auszahlungen aufgrund von Kapitalherabsetzungen oder der Auflösung der GmbH.

Kapitalertragsteuer ist auch dann einzubehalten, wenn die GmbH-Beteiligung im Betriebsvermögen einer Personengesellschaft gehalten wird und die Erträge als Einkünfte aus Gewerbebetrieb zu versteuern sind.

Bei einer verdeckten Gewinnausschüttung setzt das Finanzamt keine Kapitalertragsteuer gegen die GmbH fest. Die Einkünfte werden dem Gesellschafter dann aber bei der Veranlagung zur Einkommensteuer zugerechnet. Bei einer vGA an einen ausländischen Gesellschafter dagegen muss die GmbH als Haftungsschuldner Kapitalertragsteuer zahlen.

Kapitalertragsteuer muss nicht bezahlt werden,

- für die Gewinnausschüttung auf eigene Anteile der GmbH und
- für Gewinnanteile des stillen Gesellschafter oder partiarischen Darlehensgebers, wenn der eine Nicht-Veranlagungs-Bescheinigung vorlegt.

Die Kapitalertragsteuer beträgt einheitlich 25% der Kapitalerträge. Für Gewinnausschüttungen in der EU an steuerpflichtige Mutterunternehmen kann ein Abschlag vorgenommen werden bzw. ist die Befreiung von Kapitalertragsteuer unter bestimmten Voraussetzungen möglich.

Die einbehaltene Kapitalertragsteuer müssen Sie als Geschäftsführer jeweils mit der Gewinnausschüttung dem Finanzamt anmelden und abführen. Die Anmeldung erfolgt auf dem amtlichen Vordruck an das für die Besteuerung der GmbH zuständige Finanzamt. Maßgeblicher Zeitpunkt für die Entstehung der Steuerschuld ist der Zufluss beim Gesellschafter. Achtung: Die Gewinnausschüttung fließt dem Gesellschafter grundsätzlich an dem Tag zu, der im Ausschüttungsbeschluss vorgesehen ist. Ist im Beschluss kein Termin genannt, gilt der Tag der Beschlussfassung als Zuflusstag. Das gilt auch für den Allein-Gesellschafter einer GmbH. Wurde eine Stundung der Auszahlung vereinbart, weil die GmbH nicht zur Zahlung in der Lage ist, müssen Sie die Kapitalertragsteuer erst mit Ablauf der Stundung einbehalten bzw. abführen. Bei Gewinnanteilen des stillen Gesellschafters fließt der Kapitalertrag mit der Bilanzaufstellung zu, sofern vertraglich nichts anderes vereinbart wurde.

### **Steuerbescheinigung für den Gesellschafter**

Sie müssen den Gesellschaftern eine Bescheinigung über einbehaltene Kapitalertragsteuer ausstellen. Diese enthält Angaben zu:

- Name und die Anschrift des Gesellschafters,
- die Art und Höhe der Kapitalerträge unabhängig von der Vornahme eines Steuerabzugs,

- den Zahlungstag,
- den Betrag der Kapitalertragsteuer,
- das Finanzamt, an das die Steuer abgeführt worden ist.

Wird der Gesellschafter nicht zur Einkommensteuer veranlagt, wird die Kapitalertragsteuer erstattet. Voraussetzung: Die Vorlage der Nicht-Veranlagungs-Bescheinigung. Bei Nicht-Abführung der Kapitalertragsteuer haftet die GmbH – bzw. Sie als gesetzlicher Vertreter der GmbH. Bei Fahrlässigkeit oder grober Pflichtverletzung können Sie als Geschäftsführer persönlich in die Haftung genommen werden.

### Körperschaftsteuer/Solidaritätszuschlag

Unbeschränkt körperschaftsteuerpflichtig ist eine GmbH, wenn sie ihren Sitz oder ihre Geschäftsleitung im Inland hat. Sitz der GmbH ist der Ort der Niederlassung laut Gesellschaftsvertrag, das ist in der Regel ein Ort oder eine Gemeinde im Bezirk des eintragenden Registergerichts. Die Geschäftsleitung ist der Ort, an dem die für das Unternehmen maßgeblichen Entscheidungen getroffen werden. Sind Sie z. B. (operativer) Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft, die in Deutschland eingetragen ist und deren Muttergesellschaft alle wichtigen Geschäftsführungs-Entscheidungen am ausländischen Sitz der Muttergesellschaft trifft, liegt keine unbeschränkte Steuerpflicht vor.

### Wann müssen Sie die KSt-Erklärung abgeben?

Die KSt-Erklärung müssen Sie binnen fünf Monaten nach Ablauf des jeweiligen Besteuerungszeitraumes abgeben – als in der Regel bis **zum 31.05. des Folgejahres**. Das Finanzamt gewährt in der Regel großzügige Fristverlängerungen, insbesondere wenn die den Steuererklärungen zugrunde liegenden Bemessungsgrößen aufwendig zu erstellen sind. Wenn Sie einen **Steuerberater** beauftragen läuft die Frist erst neun Monate nach Ende des Bemessungszeitraumes ab – also zum **30.09. des Folgejahres**. Auf besonderen Antrag kann diese Frist bis auf **14 Monate** – also bis zum **28.02. des übernächsten Jahres** verlängert werden. Im Einzelfall auch darüber hinaus.

### So ermitteln Sie das Einkommen der GmbH

Die GmbH ist buchführungspflichtig und ermittelt ihren Gewinn als Einkünfte aus Gewerbebetrieb. Ermittelt wird der Gewinn nach handelsbilanzrechtlichen Vorschriften. Zusätzlich sind die steuerlichen Gewinnermittlungsgrundsätze zu berücksichtigen. Ihre GmbH ermittelt das steuerpflichtige Einkommen nach folgendem Schema:

Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag laut Handelsbilanz

+/- steuerliche Gewinnkorrekturen

---

= Steuerbilanzgewinn/Steuerbilanzverlust

+ verdeckte Gewinnausschüttungen

+ nicht abziehbare Aufwendungen

- verdeckte Einlagen

- andere steuerfreie Vermögensmehrungen

- abziehbare Spenden

---

= Summe der Einkünfte aus Gewerbebetrieb

- Verlustvortrag

= zu versteuerndes Einkommen der GmbH

Das Einkommen der GmbH unterliegt der Körperschaftsteuer. Der Körperschaftsteuersatz beträgt seit 01.01.2001 einheitlich 25% für einbehaltene und ausgeschüttete Gewinne. Für abgelaufene Perioden galten je nach Verwendung höhere und auch unterschiedliche Steuersätze (56%, 50%, 36%, 30%). Für abgelaufene Veranlagungszeiträume sind demnach noch andere Steuersätze zu berücksichtigen bzw. das mit unterschiedlichen Steuersätzen versteuerte Eigenkapital ist noch vorhanden und steuerlich zu berücksichtigen.

Zusätzlich wird auf die Körperschaftsteuerschuld der Solidaritätszuschlag in Höhe von 5,5% der Körperschaftsteuer berechnet.

Der Körperschaftsteuererklärung sind beizufügen der vollständige handelsrechtliche Jahresabschluss, Lagebericht und ggf. der Prüfungsbericht. Außerdem sind Erläuterungen zu Abweichungen zwischen handels- und steuerrechtlichen Wertabsätzen darzustellen.

### **Lohnsteuer**

Arbeitnehmer sind lohnsteuerpflichtig (§ 19 EStG). Wann in Einzelnen ein Arbeitsverhältnis bzw. ein lohnsteuerpflichtiges Beschäftigungsverhältnis vorliegt, regelt sich nach den Vorschriften der Lohnsteuerdurchführungsverordnung. Als GmbH-Geschäftsführer sind Sie wie auch der Vorstand einer AG lohnsteuerpflichtig. Nicht lohnsteuerpflichtig sind Mitglieder von Überwachungsorganen, also z. B. die Gesellschafter und andere Personen (Steuerberater, Wirtschaftsprüfer), die den Beirat der GmbH bilden.

Die GmbH hat die Höhe der Lohnsteuer zu ermitteln, anzumelden und abzuführen. Als Geschäftsführer sind Sie für die Durchführung verantwortlich und haften für Versäumnisse. Die GmbH ist verpflichtet an der Betriebsstätte für jeden Arbeitnehmer und für jedes Kalenderjahr ein Lohnkonto zu führen. Das Lohnkonto muss enthalten:

- Daten des Arbeitnehmers (Name, Geburtsdatum, Wohnsitz),
- die Gemeinde, die die Lohnsteuerkarte ausstellt,
- das Finanzamt, in dessen Bezirk die Lohnsteuerkarte ausgestellt wird,
- allgemeine Besteuerungsmerkmale (Familienstand, Kinder, Religion)
- Zeitpunkt von Veränderungen,
- der steuerfreie Jahresbeitrag,
- Tag der Lohnzahlung und Lohnzahlungszeitraum,
- Arbeitslohn (Barlohn, Sachbezug, Lohnsteuer),
- Sonderfälle (Kurzarbeitergeld, Schlechtwettergeld usw.),
- U bei Wegfall eines Anspruches auf Arbeitslohn aus sonstigen Gründen,
- steuerfreie Bezüge,
- Freistellungen nach Doppelbesteuerungsabkommen und
- Pauschal besteuerte Bezüge.

### **Ermittlung der Lohnsteuer/Lohnsteuerkarte**

Der vereinbarte Monatslohn wird auf den Jahreslohn hochgerechnet. Die sich nach der Einkommenssteuer-Grundtabelle ergebende Jahreslohnsteuer wird durch 12 dividiert. Daraus ergibt sich der monatlich abzuführende Lohnsteuerbetrag, der vom Arbeitslohn einzubehalten ist (§ 38a Abs. 3 EStG). Zu berücksichtigen sind dabei die verschiedenen Lohnsteuerklassen (I bis VI) und entsprechende Freibeträge.

Die Angaben der Lohnsteuerkarte (Steuerklasse, Anzahl der Kinder, Freibeträge, Religion) sind für die GmbH bindend. Legt der Arbeitnehmer keine Lohnsteuerkarte vor, ist die GmbH verpflichtet, die Lohnsteuer nach der ungünstigsten Tabelle VI zu ermitteln. Trifft den Arbeitgeber kein Verschulden für die Nichtvorlage (Gemeinde stellt nicht aus), dann ermittelt die GmbH den Lohnsteuerabzug nach den ihr vorliegenden Daten (Familienstand, usw.). Die GmbH kann von Januar bis März eines neuen Kalenderjahres die Angaben des Vorjahres zugrunde legen, wenn der Arbeitnehmer bis spätestens 31.3 vorlegt. Tut er das nicht, müssen Sie Lohnsteuerklasse VI anwenden.

### **Anmeldung und Abführung der Lohnsteuer**

Die Lohnsteuer-Anmeldung ist eine Steuer-Erklärung. Dazu müssen Sie die amtlich vorgeschriebenen Vordrucke verwenden und eigenhändig bzw. von einer vertretungsberechtigten Person (Personalleiter mit Prokura) unterschreiben.

Anmeldezeitraum für die Lohnsteuer ist

- das Kalenderjahr, sofern die abzuführende Lohnsteuer für das vorangegangene Kalenderjahr nicht mehr als 800 € betragen hat,
- das Kalendervierteljahr, wenn die Vorjahreslohnsteuer zwischen 800 € und 3.000 € gelegen hat, und
- der Kalendermonat, wenn im Vorjahr der Betrag von 3.000 € überschritten wurde.

Das Unternehmen muss die einbehaltene Lohnsteuer an das Finanzamt abführen bzw. zahlen. Das ist möglich in Form der Barzahlung (nur bei Vollstreckung), durch Scheck, Banküberweisung, Einzahlung mit Zahlschein oder Postüberweisung. Die Frist entspricht der Lohnsteueranmeldung, also in der Regel bis spätestens zum 10. des Folgemonats. Eine wirksame Zahlung erfolgt bei Scheckübergabe am Tag des Eingangs (also: Scheck zum 10. des Folgemonats). Ansonsten erfolgt die Zahlung mit Gutschrift auf dem Konto der Finanzbehörden – also zeitverzögert. Barzahlung am Einzahlungstag ist möglich, davon raten wir in der Praxis jedoch ab (nur an empfangsberechtigte Personen im FA einzahlen!). Achtung: Bei Überweisungen unbedingt den genauen Zweck der Zahlung (Lohnsteuer/September 2006) angeben.

### **Folgen nicht-ordnungsgemäßer Anmeldung und Entrichtung der Lohnsteuer**

Das Finanzamt kann die Abgabe der Lohnsteueranmeldung mit Zwangsgeld bis 5.000 € gegen Sie als Geschäftsführer durchsetzen. Kann das Zwangsgeld nicht beigetrieben werden, kann das Amtsgericht auf Antrag des Finanzamtes nach Anhörung des Arbeitgebers ersatzweise Zwangshaft anordnen. Der Haftbefehl ergeht gegen Sie als Geschäftsführer. Die Zwangshaft beträgt mindestens einen Tag und höchstens zwei Wochen.

Daneben kann das Finanzamt die Besteuerungsgrundlagen schätzen. Die GmbH muss dabei hinnehmen, dass dadurch ein Zuschlag entsteht, der jedoch nicht unangemessen hoch sein darf. Bei unangemessen hohem Zuschlag (mehr als 15%) sollten Sie innerhalb eines Monats Widerspruch gegen den Schätzungsbescheid einlegen. Dieser muss mit Einreichung der Lohnsteueranmeldung begründet werden. Sie sind zur Zahlung des in der Schätzung ausgewiesenen Betrages verpflichtet. Sie bleiben auch weiter zur Abgabe der Lohnsteueranmeldung verpflichtet. Hat der Bescheid bestandskraft, nützt auch die Einreichung der korrekten Lohnsteueranmeldung nichts mehr.

Zahlt Ihre Firma die angemeldete oder geschätzte Steuerschuld nicht, kann das Finanzamt zwangsweise im Wege der Vollstreckung durchsetzen (§§ 249 ff. AO). Voraussetzung: Der Steuerbescheid liegt vor, Verstreichen einer Ein-Wochenfrist, Mahnung mit einer Zahlungsfrist von einer Woche. Anschließend: Vollstreckung. Führt die Vollstreckung nicht zum Ergebnis, kommt die Annahme einer eidesstattlichen Versicherung in Betracht. Ebenfalls möglich ist das Gewerbeuntersagungsverfahren oder Insolvenzantrag.

Melden Sie die Lohnsteuer nicht ordnungsgemäß an, so dass der Lohnsteueranspruch nicht in voller Höhe oder rechtzeitig verwirklicht werden kann, handelt es sich um **Steuerhinterziehung**, wenn Vorsatz oder grobe Fahrlässigkeit vorliegt. Dann drohen Freiheitsstrafe bis zu 5 Jahren oder eine Geldstrafe (§ 370 AO).

Melden Sie die Lohnsteuer zwar an, zahlen die Steuerschuld aber nicht, nicht rechtzeitig oder nicht vollständig, handelt es sich um eine Ordnungswidrigkeit, sofern Vorsatz oder grobe Fahrlässigkeit vorliegt. In diesem Fall kann das Finanzamt gegen Sie als Geschäftsführer eine Geldbuße in Höhe bis zu 25.000 € verhängen. Wenn Sie einem Arbeitnehmer Lohnsteuer als Bestandteil des Lohnes ausbezahlt haben, kann ausnahmsweise auch der Arbeitnehmer zur Erstattung der Lohnsteuer herangezogen werden (§ 42d Abs. 3 EStG).

Für die Kirchensteuer (laut Lohnsteuerkarte) und den Solidaritätszuschlag (5,5 % ab Mindestbetrag) müssen Sie die gleichen rechtlichen Maßstäbe wie zur Anmeldung und Entrichtung der Lohnsteuer beachten.

### Umsatzsteuer

Mit der Umsatzsteuer wird der private Verbrauch besteuert. Dazu bedient sich der Gesetzgeber der Unternehmen, auch Ihrer GmbH. Die GmbH berechnet ihren Abnehmern gegenüber Umsatzsteuer, muss aber auch Umsatzsteuer für bezogene Lieferungen und Leistungen zahlen. Diese Vorsteuer kann die GmbH mit der erhobenen Umsatzsteuer verrechnen.

Die GmbH hat dazu Umsatzsteuervoranmeldungen zu erstellen und dem Finanzamt einzureichen. Als Geschäftsführer sind Sie verantwortlich für die ordnungsgemäße Abwicklung.

Anmeldezeitraum für die Umsatzsteuer ist:

- das Kalenderjahr, sofern die Umsatzsteuer für das Vorjahr nicht mehr als 1.000 € betragen hat,
- das Kalendervierteljahr, sofern die Umsatzsteuer für das Vorjahr zwischen 1.000 € und 7.500 € DM gelegen hat, bzw.
- der Kalendermonat, wenn die Umsatzsteuer im Vorjahr mehr als 7.500 €

In der Voranmeldung müssen Sie die im Voranmeldungszeitraum entstandene Umsatzsteuer auf getätigte Umsätze und die abzugsfähige Vorsteuer angeben. Die Differenz ergibt die Zahllast, die Sie ebenfalls bis zum 10. des Folgemonats entrichtet haben müssen.

Daneben müssen jährlich die Umsatzsteuer-Jahreserklärung einreichen. Die Umsatzsteuererklärung ist binnen einem Monat nach Ablauf des kürzeren Besteuerungszeitraums abzugeben. Ergibt sich aus der Summe der Umsatzsteueranmeldungen und der Umsatzsteuer-Erklärung eine Zahllast, dann müssen Sie diese innerhalb eines Monats nach Eingang der Umsatzsteuer-Jahreserklärung zahlen. Bei Nichteinhaltung der Anmelde- bzw. Erklärungsfrist müssen Sie mit Verspätungs- und Säumniszuschlägen rechnen.

#### 4.2.12 Rechnungsausweis

- die allgemeine Umsatzsteuer beträgt 19%
- der ermäßigte Steuersatz beträgt 7%.

Die Firma ist berechtigt, die Umsatzsteuer in ihren Rechnungen auszuweisen. Liefert die Firma an einen anderen Unternehmer, dann hat dieser einen Anspruch auf Ausweis der Umsatzsteuer in der Rechnung (§ 14 UStG). Rechnungen sind Abrechnungsbelege wie Quittungen, Kassenzettel oder Kassenbons. Damit der Umsatzsteuerausweis vom Finanzamt anerkannt wird, muss diese enthalten:

- Name und Anschrift des leistenden Unternehmens,
- Name und Anschrift des Leistungsempfängers,
- Termin der Lieferung oder Leistung,
- Menge und Bezeichnung der gelieferten Produkte oder Art und Umfang der Dienstleistung,

- die ggf. nach Steuersätzen aufgeschlüsselten Netto-Beträge und
- die jeweils darauf entfallenden Steuer-Beträge,
- das Ausstellungsdatum,
- eine fortlaufende, einmalig vergebene Rechnungsnummer sowie
- die Steuernummer oder die Umsatzsteuer-Identifikationsnummer des Ausstellers.

Bei so genannten Kleinbetragsrechnungen bis zu einem Gesamtbetrag von 100 Euro (ab 01.01.2007: 150 Euro) genügt (§ 13 UStDV):

- Name und Anschrift des Ausstellers,
- das Ausstellungsdatum,
- Menge und Bezeichnung der gelieferten Produkte oder Art und Umfang der Dienstleistung,
- der Bruttobetrag und
- der Steuersatz der darin enthaltenen Umsatzsteuer.

Die Angabe des Empfängernamens, der Rechnungs- und Steuernummer sowie der separate Ausweis des Umsatzsteuerbetrages ist bei "Peanuts" also entbehrlich.

#### 4.2.13 Sozialabgaben

Als GmbH-Geschäftsführer sind Sie verantwortlich dafür, dass die GmbH ihre öffentlich-rechtlichen Pflichten erfüllt, dazu gehört auch die Abführung von Beiträgen an die Sozialversicherung. Dabei ist es Praxis der Sozialversicherungsträger, sich in der Insolvenz der GmbH regelmäßig an den/die Geschäftsführer zu halten, und ausstehende Beiträge aus dem Privatvermögen einzuklagen. Das ist zulässig und auch durch ständige Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs nachhaltig bestätigt (vgl. zuletzt BGH Urteil vom 15.10.1996; Az: VI ZR 319/95).

Die Geschäftsführer-Haftung besteht nicht nur für die nicht gezahlten Beiträge besteht. Zusätzlich besteht eine Haftung für Schadensersatzansprüche. Diese besteht, wenn in der Person des Geschäftsführers die strafrechtlichen Voraussetzungen für ein vorsätzliches Vorenthalten von Arbeitnehmerbeiträgen vorliegen. Daneben weist der BGH darauf hin, dass diese Pflichten in der mehrgliedrigen Geschäftsführung weder durch Zuständigkeitsregelungen noch durch Delegation auf andere Personen abgegeben werden können.

Interne Zuständigkeitsvereinbarungen oder die Delegation von Aufgaben können die deliktische Verantwortung des Geschäftsführers beschränken. In jedem Fall verbleiben ihm Überwachungspflichten, die ihn zum Eingreifen verpflichten können. Eine solche Überwachungspflicht kommt vor allem in Krisensituationen zum Tragen, in denen die laufende Erfüllung der Verbindlichkeiten nicht mehr gewährleistet erscheint.

#### Haftung bei mehreren Geschäftsführern mit Ressortverteilung

In der GmbH mit einem Geschäftsführer hält sich der Sozialversicherungsträger bei ausstehenden Beitragszahlungen regelmäßig (und mit meist auch mit Erfolg) an diesen einzigen Geschäftsführer, u. U. auch bis hinein ins Privatvermögen.

Unklarheiten können sich ergeben, wenn innerhalb eines Geschäftsführer-Gremiums eine klare Ressortverteilung per Geschäftsordnung vereinbart ist. Und zwar deswegen, weil die Gerichte davon ausgehen, dass im Zweifel eine sog. Gesamtverantwortung besteht. Damit konnten für Steuerver säumnisse und Rückstände bei Sozialversicherungsbeiträgen auch die nicht für diese Geschäftsführer-Angelegenheiten zuständigen Geschäftsführer (etwa: der technisch verantwortliche Geschäftsführer) persönlich in die Pflicht genommen werden.

Im mehrgliedrigen GmbH-Konzern gilt für ausstehende Sozialversicherungsbeiträge:

- Der Geschäftsführer einer GmbH mit mehrgliedrig organisierter Geschäftsführung haftet nur dann wegen der Vorenthaltung von Arbeitnehmerbeiträgen zur Sozialversicherung, wenn er ge-

schäftsplanmäßig oder faktisch mit Personal- und Sozialversicherungsangelegenheiten befasst war.

- Für die geschäftsplanmäßige oder faktische Befassung des einzelnen Geschäftsführers mit solchen Angelegenheiten trägt die Einzugsstelle, welche Schadensersatzansprüche hieraus herleitet, die volle Beweislast.
- § 266a StGB steht rechtlich einer Übertragung der Zuständigkeit für die Abwicklung von Personal- und Beitragsangelegenheiten auf einen Prokuristen nicht entgegen.
- Der Vorsatz des § 266a Abs. 1 StGB muß sich auch auf die rechtlichen Voraussetzungen der Fälligkeit von Beitragsverpflichtungen beziehen (OLG Frankfurt Urteil vom 9.12.1994; Az: 24 U 254/93).

Wichtig ist, dass sich der nicht für diese Angelegenheiten zuständige Geschäftsführer darauf verlassen können muss, dass eine **Ressortverteilung mit Rechtskraft** vereinbart wurde. Konsequenterweise leitet sich daraus ab, dass die Einzugsstelle den Beweis dafür anzutreten hat, dass Pflichtverstöße des ressortmäßig nicht zuständigen Geschäftsführers vorliegen.

Als nicht-kaufmännischer Geschäftsführer sollten Sie sich monatlich einen schriftlichen Bericht zur wirtschaftlichen Situation der GmbH geben lassen – durch Vorlage der wichtigsten Kennzahlen (Umsatz Vormonat, Auftragseingang, Personalkosten, Liquidität usw. je nach Branche). Bestehen Sie zusätzlich auf einen Kurzbericht zur Abführung der Lohnsteuer und der Sozialversicherungsbeiträge. Wird der Bericht nicht vorgelegt, informieren Sie umgehend die Gesellschafter. Geschieht immer noch nichts, drohen Sie Amtsniederlegung an bzw. tun dies. Nur so können Sie rechtzeitig reagieren und das Risiko der persönlichen Haftung eingrenzen.

Zwar handelt es sich im entschiedenen Fall um eine mehrgliedrig organisierte GmbH. Dennoch ist davon auszugehen, dass sich aus dem allgemeinen Prinzip der Ressortverteilung ergibt, dass innerhalb der Gesamtverantwortung eines Geschäftsführer-Gremiums Aufgaben auch mit haftungsbefreiender Wirkung verteilt werden können.

In GmbH, bei denen mehrere Geschäftsführer faktisch für einzelne Bereiche zuständig sind, sollte ein Ressortverteilungsplan als Anhang zum Gesellschaftsvertrag und als Bestandteil des Anstellungsvertrages vorgesehen werden. Darin sind nicht nur allgemeine Ressortbeschreibungen (wie kaufmännisch oder technisch verantwortlicher Geschäftsführer) vorgesehen, sondern es ist eine konkrete Liste einzelner Verantwortungsbereiche zu erstellen (eben: Beitragsentrichtung; Erstellung und Abgabe von Steuererklärungen usw.). Zusätzlich wird eine Berichtspflicht über einzelne Vorgänge im Geschäftsführer-Gremium vorgesehen.

**Literatur:** Basiswissen Rechnungswesen, Buchführung, Bilanzierung, Kostenrechnung, Controlling von Volker Schultz, broschiert, Beck/DTV, 10,00 €