
Aktiver Einsatz von Rechnungswesen und Controlling

Geschäftsführer-Haftungsrisiken vermeiden

Im Rahmen der Reihe „Aktiver Einsatz von Rechnungswesen und Controlling“ werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie das betriebliche Rechnungswesen nicht nur passiv zur Erfüllung normierter Anforderungen, sondern auch aktiv zur Steuerung und Sicherung des Unternehmens eingesetzt werden kann.

Die Tätigkeit als Geschäftsführer eröffnet ein breites Feld, sich unter Nutzung von weiten Freiräumen unternehmerisch und gestaltend zu betätigen. Dennoch sind zahlreiche Rahmenbedingungen zu beachten. Bei Nichtbeachtung und Überschreitung der durch sie gesetzten Grenzen drohen Sanktionen, die auf die private Ebene des Geschäftsführers durchschlagen und persönlich existenzbedrohend werden können.

Persönliche Risiken

Der Geschäftsführer sieht sich persönlichen Risiken in Form von Haftungsaspekten und strafrechtlichen Sanktionen ausgesetzt. Exemplarisch sind als Haftungsrisiken zu nennen:

1. Haftung bei eingetretener Insolvenzreife. Wird die GmbH zahlungsunfähig oder ist sie überschuldet muss der Geschäftsführer unverzüglich, spätestens innerhalb von drei Wochen nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung einen Insolvenzantrag stellen (§ 15a InsO).
2. Schadenersatzverpflichtung des Geschäftsführers gegenüber der Gesellschaft, wenn er nicht im Rahmen des in der Satzung festgelegten Unternehmensgegenstandes bei der Leitung der Gesellschaft die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anwendet (§§ 37 und 43 GmbHG), beispielsweise durch das Eingehen unkalkulierter Risiken.
3. Persönliche Haftung für Steuerverbindlichkeiten der Gesellschaft und Verbindlichkeiten ggü. den Sozialversicherungsträgern.
4. Haftung bei Verstoß gegen das Gebot der Kapitalerhaltung. Das zur Erhaltung des Stammkapitals erforderliche Vermögen der Gesellschaft darf nicht an die Gesellschafter ausgezahlt werden (§ 30 GmbHG).



Im Ergebnis führen diese Haftungsfälle zu persönlichen Zahlungsverpflichtungen des Geschäftsführers, die entweder von der Gesellschaft selbst, einem potentiellen Insolvenzverwalter oder offiziellen Stellen geltend gemacht und durchgesetzt werden.

Daneben bestehen strafrechtliche Konsequenzen. Auch hier nur exemplarisch:

- Betrug (§ 263 StGB)
- Untreue (§ 266 StGB)
- Verstoß gegen die Buchführungspflicht (§ 283 Abs. 1 Nr. 5 StGB)
- Verstoß gegen die Bilanzierungspflicht (§ 283 Abs. 1 Nr. 7 StGB)
- Insolvenzverschleppung (§ 84 GmbHG)
- das Vorenthalten von Sozialversicherungsbeiträgen (§ 266a StGB)
- Insolvenzstraftaten (§ 283 ff StGB)
- Verantwortung nach § 9 Abs. 1 OWiG für Ordnungswidrigkeiten treffen

Absicherung / Abwälzung nur zum Teil möglich

Nicht in allen Fällen können die Risiken durch Abschluss von Versicherungen z.B. einer D&O Versicherung (Directors-and-Officers-Versicherung, oder Organ- oder Manager-Haftpflichtversicherung) abgesichert werden. So ist beispielsweise die Haftung des Geschäftsführers auf Erstattung von Zahlungen, die nach Eintritt einer Krise aus dem Gesellschaftsvermögen noch geleistet werden, von einer D&O Versicherung nicht gedeckt.

Auch eine Geschäftsordnung, welche bei einer mehrköpfig besetzten Geschäftsführung einzelne Aufgabenbereiche einzelnen Personen als Schwerpunkt zuordnet, z.B. Geschäftsführung Vertrieb, schützt nicht vor diesen negativen Folgen.

Zwei Aspekte der Haftungsvermeidung

Das Stichwort Haftungsvermeidung umfasst zwei Aspekte. Zunächst muss es darum gehen, durch sorgfältiges handeln Risiken für das Unternehmen, aus denen Haftungsrisiken erwachsen können, überhaupt zu vermeiden. Parallel dazu bedeutet Haftungsvermeidung aber auch, alle Maßnahmen so zu dokumentieren, dass – im Fall der Fälle – das korrekte und verantwortliche eigene Handeln Dritten gegenüber nachgewiesen werden kann.



Haftung vermeiden

Zur Vermeidung persönlicher Haftung und/oder strafrechtlicher Konsequenzen muss der Geschäftsführer die Einhaltung gesetzlicher Normen überwachen. Um die aktuelle Situation beurteilen und die weitere Entwicklung verantwortlich planen zu können, muss er darüber hinaus die Ertrags- und Liquiditätssituation des Unternehmens kennen und überwachen. Diese Anforderung gilt in jeder Phase des Unternehmens, von der Gründung bis zur Liquidation, vor allem aber in krisenhaften Zeiten.

Für die regelkonforme Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen gibt es diverse Vorgaben. So regeln beispielsweise das Handelsgesetzbuch (HGB), die Abgabenordnung (AO) oder das Sozialgesetzbuch (SGB) unter anderem Art, Umfang und Terminalschiene für die jeweiligen Verpflichtungen zu Deklaration und Zahlungen.

Die Ausgestaltung der Überwachung der Ertrags- und Liquiditätsentwicklung liegt jedoch im Ermessen des Geschäftsführers. Allerdings hat die Rechtsprechung gewisse Mindestanforderungen gesetzt, die bei Nichtbeachtung vor allem im Krisenfall dazu führen, dass nicht von einer ordnungsgemäßen Ausgestaltung der Kontrollinstrumente ausgegangen werden kann.

Das Rechnungswesen als Basis

Als Basis all dieser Kontrollinstrumente dient das interne und externe Rechnungswesen des Unternehmens.

Im ersten Schritt hat der Geschäftsführer somit dafür zu sorgen, dass das Rechnungswesen dem Unternehmenszweck und der Unternehmensgröße entsprechend ausgestaltet ist, um die notwendige Transparenz über die Entwicklung der Ertrags- und Liquiditätslage zu bieten. Empfehlenswert ist die Aufstellung eines zeitlichen und inhaltlichen Fahrplans der festlegt, zu welchem Zeitpunkt welche Informationen an die Geschäftsleitung berichtet werden (Reporting-Kalender).

Parallel dazu muss sich der Geschäftsführer durch Stichproben und Plausibilitätsprüfungen versichern, dass die Zahlenwerke vollständig und korrekt sind und ein den tatsächlichen Gegebenheiten entsprechendes Bild wiedergeben. In Krisensituationen muss das Rechnungswesen in der Lage sein, diese Auswertungen auch für ein kürzeres Zeitraster, z.B. Wochenplanungen, zu liefern.



Die tatsächliche Umsetzung der Überwachung der Ertrags- und Liquiditätsentwicklung sowie die daraus abgeleiteten Erkenntnisse und Konsequenzen sind zur Haftungsvermeidung zu dokumentieren.

Liquidität, Liquidität

Der Schwerpunkt der haftungsvermeidenden Analysen liegt auf der Sicherung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens. Nicht ohne Grund wird die Liquidität als der Sauerstoff zum Atmen des Unternehmens umschrieben – die Ertragslage „nur“ als Nahrungsquelle. Die Analysen zur Liquidität müssen den aktuellen Stand der kurzfristig verfügbaren (liquiden) Mittel den kurzfristig fälligen Verbindlichkeiten gegenüberstellen. Gemäß den Vorgaben des BGH muss diese Betrachtung auch in die Zukunft reichen. Zeigen sich hier Diskrepanzen, so ist sofortiges Handeln notwendig. Durch eine laufende Kontrolle der Liquiditätsentwicklung lassen sich negative Entwicklungen erkennen und ermöglichen eine Reaktion zu einem Zeitpunkt, in dem noch Handlungsmöglichkeiten bestehen.

Nur wer nichts macht, macht (keine) Fehler

Unternehmerisches Handeln, auch als Geschäftsführer, ist risikobehaftet. Zur Haftungsvermeidung müssen geplante Maßnahmen auf ihre Auswirkungen hin überprüft werden, um sich als Geschäftsführer innerhalb der Grenzen des sogenannten haftungsfreien Ermessensspielraums zu bewegen (Business Judgement Rule). Dies gilt für größere Einzelaktionen ebenso wie für die Ausrichtung des Unternehmens an sich.

Der Reporting-Kalender

Die nachfolgende Übersicht stellt exemplarisch einen Reporting-Kalender dar:

Zeitliche Ebene	Umfang des Reporting	Anmerkung
Monatlich	Betriebswirtschaftliche Auswertung zur Ertragslage bzw. Gewinn- und Verlustrechnung	Aspekte, die das Ergebnis bzw. die Vermögenssituation wesentlich beeinflussen, müssen auch unterjährig abgebildet werden: <ul style="list-style-type: none"> . Abschreibungen . Bestandsveränderungen . Periodenabgrenzungen . Kalkulatorische Abgrenzungen
Monatlich	Summen- und Saldenliste der Bestandskonten bzw. Bilanzdarstellung	



Zeitliche Ebene	Umfang des Reporting	Anmerkung
Monatlich	Soll-Ist Vergleich mit der Unternehmensplanung	
Monatlich	Kurzfristiger Liquiditätsstatus nach Vorgaben des BGH	Erfüllt die Anforderungen auch im Krisenfall, dann jedoch auf Wochenbasis vorzunehmen
Monatlich	Management-Report	Kompakte Zusammenfassung relevanter Kennzahlen (auf einer Seite)
Quartalsweise	Überprüfung der Unternehmensplanung auf notwendige Anpassungen an die tatsächlichen Gegebenheiten	
Im vierten Quartal des Geschäftsjahres	Aufstellung der integrierten Unternehmensplanung für das folgende Geschäftsjahr auf Monatsbasis / Mittel-fristige Planung für einen Drei-Jahreszeitraum auf Jahresbasis	
Im ersten Quartal des folgenden Geschäftsjahres	Aufstellen des Jahresabschlusses für das abgelaufene Geschäftsjahr. Feststellen des Jahresabschlusses, Gewinnverwendung, Entlastung der Geschäftsführung	Je nach Unternehmensgröße und Satzung freiwillige / verpflichtende Testierung durch Wirtschaftsprüfer

Je nach Unternehmenszweck treten ergänzende Analysen hinzu. Stichworte hierbei: Kostenrechnung, mitlaufende Kalkulation von größeren Projekten, Nachkalkulation von Aufträgen.

Das zeitliche Fenster zur Aufstellung der Analysen und Reports verkürzt sich in Krisensituationen vor allem im Hinblick auf Analysen zur kurzfristigen Liquidität.

Umsetzung

Aktuelle Softwarepakete des Rechnungswesens unterstützen in vielen Fällen die notwendigen Analysen. Entweder sind die notwendigen Auswertungen über diese Systeme direkt möglich. Alternativ können die notwendigen Daten exportiert und dann über eine ergänzende Software ausgewertet werden.

Zusammenfassend lässt sich der nachfolgende Fahrplan zum Aufbau eines geeigneten Controllingsystems ableiten:

1. Ist-Analyse
 - a. Welche Daten werden im Unternehmen erhoben und ausgewertet?
 - b. Welche Auswertungen werden in welchem zeitlichen Turnus erstellt?
 - c. Wie laufen die Berichtswege bis hin zur Geschäftsleitung?
2. Soll-Zustand
 - a. Welche Auswertungen werden auf Geschäftsleitungsebene benötigt (bezieht auch vorgelagerte Berichtsebenen mit ein)?
 - b. In welcher Detailtiefe / Form kann eine sinnvolle Analyse erfolgen?
 - c. Welche zusätzlichen Auswertungs-Werkzeuge sind notwendig?
3. Zusammenführung von Ist- zum Soll Zustand.
4. Tatsächliches „Leben“ des Reporting-Kalenders und Dokumentation.

Fazit

Ein geeignetes Reporting dient sowohl zur aktiven Vermeidung von Haftung als auch zur Abwehr bei Inanspruchnahme. Dabei ist nach einmaliger entsprechender Einrichtung des Reportings der laufende Aufwand gering, der Nutzen aber sowohl als Entscheidungsbasis und -hilfe im Tagesgeschäft als auch für die eigene Absicherung als Geschäftsführer groß.

