

## ***Die Mini GmbH als haftungsbeschränkte Unternehmergesellschaft***

Das Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen – kurz MoMiG – ermöglicht über einen neuen § 5a GmbHG die Errichtung einer haftungsbeschränkten Unternehmergesellschaft – die sogenannte Mini- oder 1-EUR-GmbH. Zur steuerlichen und praktischen Behandlung weist die OFD Münster jetzt auf folgende Besonderheiten hin:

- Die Unternehmergesellschaft ist keine eigene Rechtsform neben der GmbH, sondern stellt eine Variante dar. Die Steuerpflicht richtet sich nach § 1 Abs. 1 KStG, so dass alle Vorschriften, die für die GmbH gelten, auch für die Unternehmergesellschaft anzuwenden sind. Ausgenommen sind nur die Sonderregelungen des § 5a GmbHG. Kernstück ist, dass die Unternehmergesellschaft bei Gründung nicht über ein Mindeststammkapital von 25.000 EUR verfügen muss. Das voll einzuzahlende Stammkapital kann der Höhe nach frei gewählt werden. Dies wird auch durch die Firmierung hervorgehoben, da die Unternehmergesellschaft für Zwecke des Gläubigerschutzes zwingend diesen Zusatz „haftungsbeschränkt“ führen muss.
- Die Einführung der Unternehmergesellschaft stellt keine generelle Abkehr von Mindeststammkapital dar. In der Bilanz der Gesellschaft ist eine gesetzliche Gewinnrücklage zu bilden, die vorrangig der Kapitalaufholung dient. In diese ist jährlich ein Viertel des um einen Verlustvortrag des Vorjahres geminderten Jahresüberschusses einzustellen. Die Rücklage darf nur zur Kapitalerhöhung oder zum Ausgleich eines Verlustvortrags verwendet werden. Die Nichtbeachtung dieser Einschränkungen – etwa die Verwendung der Rücklage für Ausschüttungszwecke – führt zur Nichtigkeit des Jahresabschlusses und des Gewinnverwendungsbeschlusses. Eine steuerliche Überwachung ergibt sich hieraus jedoch nicht.
- Die Verwendung der gesetzlichen Rücklage zur Kapitalerhöhung führt beim Anteilseigner nicht zu weiteren Anschaffungskosten der Gesellschafteranteile. Zu beachten ist jedoch, dass die Kapitalerhöhung mit Eintragung im Handelsregister zu einem Sonderausweis nach § 28 Abs. 1 S.3 KStG führen kann. Beim Anteilseigner führt die Verwendung des Sonderausweises im Falle der Kapitalherabsetzung bei gleichzeitiger Auskehrung zu Kapitaleinnahmen.
- Eine zeitliche Begrenzung der Kapitalaufholung existiert nicht. Mit der Eintragung des erreichten Mindeststammkapitals von 25.000 EUR entfällt die Verpflichtung zur Bildung der gesetzlichen Rücklage. Die Gesellschaft kann sich in diesem Fall umfirmieren und den Zusatz „haftungsbeschränkt“ eliminieren. Eine Verpflichtung zur Umfirmierung besteht allerdings nicht.

## ***Das Eisbergssyndrom***

### ***Der Finanzvorstand muss das Rechenwerk erweitern***

Befragt man die Fachleute, welche Themen den betriebswirtschaftlichen Diskurs in den vergangenen zwei bis drei Jahren bestimmt haben, so ist ein Schlagwort immer dabei: die neue CFO-Agenda. Mit Recht. Denn die Bedeutung des Finanzressorts ist unübersehbar gewachsen, und manche sehen im Finanzvorstand (CFO) inzwischen den Copiloten, der mit dem Vorstandsvorsitzenden im modernen Firmencockpit das Steuer in der Hand hält. Die Metapher ist griffig. Aber ist sie auch realistisch?

Zunächst einmal: Was genau meint die „neue CFO-Agenda“? Controller denken dabei sofort an Themen wie Internationalisierung des Rechnungswesens, Verkürzung der Planungsprozesse. Auch die Entwicklung und Nutzung neuer Finanzierungsformen gehören dazu. Doch es geht um mehr. Dazu ein Beispiel aus der Praxis:

Im Vertriebsbereich eines Unternehmens der elektrotechnischen Industrie erlebten wir, dass die komplette Planung und das akribische Reporting auf den Umsatz ausgerichtet waren. Die Vertriebsmitarbeiter hatten ausschließlich Umsatzziele, nach denen sich auch der Bonus richtete. Die Strategie dagegen sah eine massive Verbesserung der Anwendungsberatung durch den Vertrieb vor, um sich auf diese Weise stärker vom Wettbewerb zu differenzieren.

Wir sehen also, wie durch eine rein finanzielle Steuerung Verhalten in die falsche Richtung gelenkt werden kann. Schwerer noch wiegt: Werden im Reporting Fehlentwicklungen bei den fi-

nanziellen Ergebnissen erkannt, ist es meist schon zu spät. Denn die Käufer streiken häufig erst, wenn sie etwa eine schlechter werdende Servicequalität über längere Zeit beobachtet haben und dann, vermeintlich aus heiterem Himmel, die Loyalitätsschwelle überschreiten.

Zugespitzt formuliert: Die nichtfinanziellen Werttreiber sind wie der Sockel unter der Wasseroberfläche, der oft den größeren Teil des sprichwörtlichen Eisbergs der Unternehmensperformance ausmacht. Diesen Sockel bilden Vermögenswerte, die einen Beitrag zum Unternehmenswert leisten und weder materielle Güter noch Finanzanlagen sind. Die immateriellen Ressourcen, auch intellektuelles Kapital genannt, werden häufig unterschieden in Human-, Kunden-, Partner/Allianz- und Strukturkapital. Zum Humankapital gehört das Wissen der Mitarbeiter. Kundenkapital entsteht unter anderem durch Menge und Qualität der Kundenbeziehungen. Das Partner-/Allianzkapital meint das Potential aus Netzwerkvorteilen in der Wertschöpfungskette. Am breitesten ist das Strukturkapital, das interne nichtfinanzielle Werttreiber beschreibt: Das Unternehmensimage, die Innovationsfähigkeit, die Unternehmenskultur sowie die Qualität und Flexibilität in den Geschäftsprozessen. Welche die wichtigsten nichtfinanziellen Werttreiber sind, muss in jedem Unternehmen individuell beantwortet werden. Markenwert nimmt bei Sportartiklern eine zentrale Stellung ein, während Wissen der Mitarbeiter bei Managementberatern ausschlaggebend ist..

Es liegt auf der Hand, dass die Behandlung der finanziellen Werttreiber nicht mehr genügen kann. Aus dem finanziellen Berichtsersteller soll, um die Idee der neuen CFO-Agenda auf den Punkt zu bringen, der Geschäftspartner des Managements werden. Damit gehört die Strategie zu seinen vornehmsten Aufgaben. Er oder sie ist wesentlich an ihrer Entwicklung beteiligt. Aus der Budgetierungsfunktion erwächst im nächsten Schritt ein hohes Maß an Verantwortung für ihre Umsetzung. Und diese wiederum steht und fällt mit ihrer Kommunikation. Weil der der CFO in den meisten Unternehmen auch der oberste Controller ist, verantwortet er einen weiteren Kernprozess: das Messen, Bewerten, Zurückmelden. Und zwar nicht nur, ob, wie in unserem Beispiel, die Umsätze stimmen, sondern auch, ob die Anwendungsberatung sich verbessert. Gelingt dann noch die intelligente Verbindung zwischen den nichtfinanziellen Werttreibern und dem finanziellen Erfolg, wird der CFO gewissermaßen zum Chef Performance Officer.

Doch was sich so schlüssig ableiten lässt, erweist sich in der Praxis als äußerst sperrige Herausforderung. Das Messen und Steuern der nichtfinanziellen Werttreiber erscheint vielen Unternehmen immer noch als ein schier unüberwindliches Problem. Dabei wäre seine Lösung gerade jetzt wichtiger denn je. Jetzt, wo die Unternehmen in Deutschland Wachstumschancen nutzen müssen, zeigen sich mentale Barrieren. Nach Jahren der Kostensenkungsprogramme ist das Vertrauen in die Führungsmannschaften häufig zu gering. So überraschend es klingen mag: Dies ist die Stunde der Finanzvorstände.

Denn Leistung braucht Sinn. Er entsteht durch die Identifikation mit Unternehmenszielen. Und Motivation entsteht, wenn die Arbeit, nämlich Ziele, Inhalt und Interaktion mit Führungskräften, als das persönlich Erwünschte mit dem unternehmerisch Gewollten in Einklang kommt. Letzteres muss der einzelne Mitarbeiter zunächst einmal kennen und verstehen dürfen, und er muss begreifen, wie er zur Einreichung der Unternehmensziele beitragen kann. Sodann muss er wissen, ob seine Arbeit dies tatsächlich bewirkt. Und ist dies der Fall, trägt also sein Erfolg zum Erfolg des Großunternehmens messbar bei, dann ist zweifellos die größte Motivationsquelle erschlossen.

Nur folgerichtig, dass die so Erfolgreichen über eine entsprechende Gestaltung der Belohnungssysteme auch am Ertrag partizipieren. Aber davon sind wir weit entfernt. Es hapert schon am Beginn der Wirkungskette. Bei Mitarbeiterbefragungen, die bei Projekten zur Strategieumsetzung und zielorientierten Führung zu Projektbeginn vorgenommen werden, stellen man immer wieder fest, dass im mittleren Management weniger als die Hälfte die Strategie und die langfristigen Unternehmensziele kennen. In den unteren Ebenen wird diese Zahl oft sogar einstellig.

Obendrein geben rein finanzielle Messsysteme den Mitarbeitern oft keine ausreichende Rückmeldung zu deren persönlichem Erfolgsbeitrag. Dazu ist der finanzielle Erfolg oft zu weit weg vom tagtäglichen Tun.

Anders ist dies bei Unternehmen, in denen der CFO als Meister der Transparenz Sinn und Leistung ins Rechenwerk einbringt – und zwar durch dessen Erweiterung um wichtige Teile der nichtfinanziellen Welt. Allerdings gibt es dafür nicht das eine, für alle nichtfinanziellen Werttreiber gleichermaßen gültige Verfahren. Das Markenimage etwa hat anders gearbete Messgrößen – wie das Risiko in Fachjournalen – als die Innovationsfähigkeit am Beispiel der Technologiebilanz. Während Messungen dieser Art in der Regel bei den Fachressorts wie Marketing und Forschung und Entwicklung liegen, interessiert den CFO neben der Gesamtentwicklung aller sogenannten nichtfinanziellen Werttreiber auch ihre Auswirkung auf Ergebnis und Unternehmenswert. Denn nur so lassen sich die wichtigsten Hebel zur Wertsteigerung erkennen, um dorthin die Ressourcen zu lenken.

Die Zusammenhänge sind allerdings anspruchsvoll, denn neben den erwarteten direkten finanziellen Erlösen können durch intellektuelles Kapital auch immaterielle Erlöse entstehen. Es gibt Ansätze, diese Zusammenhänge transparent zu machen. Sie führen etwa dazu, dass bisher wegen geringen Kundendeckungsbeitrags verschmähte Kunden plötzlich eine Wertschätzung erfahren, weil sie das intellektuelle Kapital deutlich vermehren. Instrumente, die systematisch die relevanten nichtfinanziellen Werttreiber erfassen und zumindest teilweise die Auswirkungen auf den Unternehmensmarkt aufzeigen, sind das Marktkapitalisierungsverfahren, das direkte Bewertungsverfahren, das ROA-basierte Bewertungsverfahren und die Scorecard-Verfahren.

Aus Letzten ragt die Balanced Scorecard, mit der deutlich höchsten Verbreitung heraus. Ihre Schwierigkeit liegt nicht so sehr darin, dass sie keine konkreten monetären Werte für die intangible assets liefert. Die Herausforderung liegt vielmehr in der Bestimmung und effizienten Erfassung der richtigen Messgrößen. Aber genau hierin liegt auch der Wert dieses und vergleichbarer Scorecard-Verfahren: Wer sich der Übung unterzieht, schweißt die Organisation und die Strategie zusammen. Und der kann durch das Messen der weichen Faktoren frühzeitig erkennen, ob das Unternehmen auf Kurs ist oder nicht. Das wiederum versetzt den Finanzchef mit seiner Mannschaft in die Lage, über reine finanzielle Abweichungsanalysten hinaus auch den operativen Einheiten konkrete Maßnahmen zu empfehlen.

Eine wachsende Zahl von Unternehmen glaubt inzwischen, dass sie dank der maßgeschneiderten Erweiterung des Rechenwerks um nichtfinanzielle Werttreiber schneller und erfolgreicher auf Änderungen des Umfelds reagiert als der Wettbewerb. Diese Unternehmen zeigen, dass sich die Performance mit einer Doppelspitze im Management-Cockpit besser steuern lässt,