Der Kurz-Nachrichten-Dienst für Geschäftsführer

3 Minuten Zeit für Wichtiges

Freitag, 23. November 2018 www.GmbH-GF.de **47. KW 2018**

Sehr geehrte Geschäftsführer-Kollegin,
sehr geehrter Kollege,

überall "digitalisiert" es. Was bedeutet das aber ganz konkret für die Aufgabe des Geschäftsführers - für IHRE Aufgaben im Unternehmen? Sicherlich reicht es nicht mehr, das bewährte Geschäftsmodell einfach weiterzufahren. Seit 2016 ist das Thema Bestandteil unserer Berichterstattung. Ich habe in den letzten Monaten mit vielen Gründern gesprochen, Gründerzentren besucht, die StartUp-Szene beobachtet und mit vielen Kollegen über das "hier und jetzt" gesprochen, Entwicklungen diskutiert und über Kommendes spekuliert. Die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen begleitet. Beobachtet, wie neue Branchen-Cluster entstehen und wie neue Produkte kreiert und in den Markt geschoben werden. Wie viel Unsinniges finanziert wird und wie (bewusst) Geld verbraten wird und wie sich die Old Ecnomy behauptet und behaupten will.

All diese Erfahrungen habe ich jetzt in "Geschäftsführung in Zeiten der Digitalisierung" zusammengefasst. Schauen Sie doch einfach einmal hinein. Ich jedenfalls würde mich freuen, wenn ich Ihnen auf dem Weg in die Digitalisierung ein paar praktische Anstöße und Anregungen mitgeben kann. Ihr Feedback ist zugleich auch die Chance auf einen Wissensvorsprung für alle Kollegen.

Zum "reinschauen" und/oder bestellen > hier anklicken.

Lothar Volkelt

Dipl. Volkswirt, Herausgeber + Chefredakteur Volkelt-Brief

Geschäftsführer-Aufgabe: Schwierige Mitarbeiter brauchen Führung

„Warum können die nicht einfach ihren Job machen“? So die Bemerkung eines Kollegen über die Frage, was ihn an seinen Mitarbeitern am meisten nervt. Tatsache ist, dass die meisten Geschäftsführer „den Mitarbeiter“ als die Schwachstelle ihres Unternehmens ausmachen. Und zwar unabhängig davon, ob der Chef schon viele Führungs-Trainings besucht hat oder modernste Führungs-Techniken praktiziert. Es gilt, sich damit zu arrangieren. Z. B., indem Sie für die nervigsten Angewohnheiten Ihrer Mitarbeiter eine passende Erklärung parat haben:

- **Zuständig?** „Ich? Wieso Ich?“. Delegieren Sie jede offene Tätigkeit, die Ihnen auffällt, an einen bestimmten Mitarbeiter, und zwar grundsätzlich immer mit Zielvorgabe (bis wann und wie). Erwarten Sie keine Eigeninitiative.
- **Mitdenken:** Mitarbeiter denken in Zuständigkeitsbereichen. Viele Aufgaben ergeben sich aber gerade aus einer Schnittstelle. Wobei der Mitarbeiter „die Linie nicht zum Strafraum rechnet“. Dementsprechend sinniert er nur über den Strafraum – genau bis zur Grenze.
- **Entschuldigung:** Für den Chef kosten Fehler bares Geld. Für den Mitarbeiter kostet er allenfalls eine Entschuldigung. Deswegen gibt es Prämien. „Ohne“ spürt auch der Mitarbeiter, dass jeder Fehler kostet.

Für die Praxis: Selbst wenn Sie die oben angesprochenen Verhaltensweisen regelmäßig oder Vorfall bezogen mit den Mitarbeitern ansprechen, werden Sie feststellen, dass diese Punkte trotzdem immer wieder auftauchen. Es macht den Mentalitätsunterschied. Deswegen sind Sie ja Unternehmer und der Mitarbeiter ist Angestellter. Da helfen nur klare Vorgaben.

Geschäftsführer-Gehalt 2018: Großhandels-GmbHs profitieren vom Bau-Boom

Die BBE-Unternehmensberatung hat die neuesten Zahlen zur GmbH-Geschäftsführer-Vergütung veröffentlicht. Abgefragt wurde auch die Gehaltsentwicklung aus dem aktuellen Geschäftsjahr und den sich aus den vorläufigen Zahlen zum Jahresergebnis ergebenden Werten für die Tantieme. Wir haben die Gehaltsentwicklung für Großhandel-GmbHs etwas genauer angeschaut.

Spitzenreiter bei den Geschäftsführer-Gehältern im Großhandel ist die Branche Elektro/Sanitär/Heizung mit einem Gehaltsanstieg um satte 8,5 % auf eine Jahres-Gesamtgehalt von 185.000 EUR und hat damit die Branche Büro/EDV von Platz 1 verdrängt. Die Kollegen dieser Branche profitieren dabei vom Immobilien-Boom und von der nach wie vor enormen Nachfrage im Baubereich. Konstant: In dieser Branche wird jeder fünfte Euro als Erfolgs-Beteiligung ausgezahlt. Der durchschnittliche Tantieme-Anteil lang im Vorjahr noch bei 22 % und beträgt jetzt 22,5 %.

Hier die Vergleichszahlen für den Großhandel im Überblick:

Großhandel mit ...	Festgehalt 2017	Fest-Gehalt 2018	Anteil Tantieme	Gesamtvergütung inkl. Tantieme 2018
Elektro/Sanitär/Heizung	140.000 EUR	153.000 EUR	21 %	185.000 EUR
Büro/EDV	144.000 EUR	146.000 EUR	23 %	179.000 EUR
Metall/Werkzeuge	126.000 EUR	131.000 EUR	26 %	165.000 EUR
Chemische Produkte	134.000 EUR	138.000 EUR	19 %	164.000 EUR
Maschinen/Anlagen	130.000 EUR	133.000 EUR	26 %	163.000 EUR
Technischer Großhandel	122.000 EUR	125.000 EUR	25 %	156.000 EUR
Gesundheitswesen	121.000 EUR	125.000 EUR	24 %	155.000 EUR
Texteil/Leder/Sportwaren	125.000 EUR	127.000 EUR	21 %	154.000 EUR
Sonstiger Großhandel	120.000 EUR	122.000 EUR	25 %	152.000 EUR
Baustoffe/Baubedarf	122.000 EUR	124.000 EUR	22 %	151.000 EUR
Import/Export	110.000 EUR	111.000 EUR	24 %	138.000 EUR
Handelsvertretung	109.000 EUR	111.000 EUR	18 %	131.000 EUR
Lebensmittel/Getränke	115.000 EUR	109.000 EUR	16 %	126.000 EUR

Für die Praxis: Zusätzliche Orientierungshilfe für die Geschäftsführer von Großhandel-GmbHs liefern die sog. Karlsruher Tabellen – das sind die offiziellen Vergleichszahlen der Finanzbehörden zur Angemessenheitsprüfung der Geschäftsführer-Gehälter. Auch hier bestätigt der Blick in die Zahlen: Für kleinere Großhandel-GmbHs mit einem Umsatz von bis zu 2,5 Mio. EUR halten die Finanzbehörden eine Spannweite von 160.000 bis 200.000 € als Gesamtgehalt in der Regel für angemessen. Nur wer hier deutlich nach oben ausbricht, muss damit rechnen, dass eine verdeckte Gewinnausschüttung (vGA) unterstellt werden kann. In Großhandel-GmbHs mit 2,5 bis 5 Mio. € Umsatz liegt das bezogene Vergleichsgehalt bereits zwischen 170.000 und 240.000 €. In Großhandel-GmbHs mit 5 bis 25 Mio. € Umsatz liegt das bezogene Vergleichsgehalt zwischen 200.000 € und 260.000 €. In Großhandel-GmbHs mit 25 bis 50 Mio. € Umsatz liegt das bezogene Vergleichsgehalt zwischen 260.000 € und 450.000 € (Quelle: OFD Karlsruhe vom 4.3.2009, S 2742/84 – St 221, Karlsruher Tabellen; jährlicher Aufschlag: 3 %). Die von der BBE-Media jetzt ermittelten Vergleichszahlen belegen, dass in vielen GmbHs längst nicht bis zur „Angemessenheitsgrenze“ verdient wird. Quelle: BBE Media Gehaltsumfrage 2019, eigene Analysen, Beträge auf volle Tausend gerundet.

Digitales: Food – vom Bauernhof zum Bio-Labor

Food: Neben den Veränderungen in der Gastro-Branche durch Lieferdienste und Kochboxen setzt die StartUp-Branche auf weiter reichende Neuerungen – etwa durch gentechnisch veränderte Lebensmittel, z. B. als Fleischersatz, oder völlig neue Produktionsmethoden (Wasseroptimierung, Düngemitteloptimierung). Stichwort: Labor-Züchtungen von tierischen Stammzellen.

Das ist ein Vorgeschmack auf die neue Lebensmittel-Branche. Im kalifornischen Oakland stellt die Firma Impossible Foods bereits Monat für Monat 200 Tonnen Fleischersatz her – eine Mischung aus Proteinen, Weizen, Kokos-Öl und im Labor entwickelten pflanzlichen Zutaten. Das Material für Burger und das Ende der klassischen Fleischindustrie mit hohem Wasser- und Energieverbrauch und tierischem Leiden. Der US-Investor IndieBio beteiligt sich an StartUps, die an künstlichem Fisch, künstlichen Eiern oder künstlichem Wein forschen. Landwirtschaft und chemische Industrie wachsen zusammen. Die Digitalisierung bringt völlig neue Methoden in die Lebensmittelbranche, die das Zeug dazu haben, die bisherigen Produktionsmethoden auszuhebeln und völlig neue Wertschöpfungsketten zu erzeugen.

Für die Praxis: Auch auf diesem Markt ergeben sich in den nächsten Jahren viele Chancen für neue Anbieter. Als Geschäftsführer einer GmbH, die in der Lebensmittelbranche (Erzeuger, Händler, Gastronom) tätig ist, sind Sie gut beraten, neue Entwicklungen zu kennen und permanent zu prüfen, wie Sie Ihr Portfolio ergänzen. Es gibt aber nicht nur - wie beschrieben - neue Produktionsmethoden. Auch der Konsum ändert sich. Das klassische "Essen" wird zunehmend ersetzt durch "to go", Bringdienste, System-Gastronomie und hochpreisige Event-Gastronomie.

Pflichtoffenlegung: 185.000 rechnen mit einem Ordnungsgeldverfahren

"Seit der Einführung des Ordnungsgeldverfahrens vor mehr als 10 Jahren halten sich zwar die meisten Unternehmen an die Offenlegungspflicht. Andererseits gibt es immer noch zahlreiche Unternehmen, die ihrer Offenlegungspflicht nicht ordnungsgemäß nachkommen" - so *Heinz-Josef Friehe*, Präsident des Bundesamts für Justiz (BfJ). Bezogen auf das Geschäftsjahr 2017 stellt das BfJ sich darauf ein, dass Anfang 2019 bis zu 185.000 Unternehmen ein Ordnungsgeld angedroht werden muss.

Die Rechtslage: Als GmbH-Geschäftsführer sind Sie verantwortlich für die Offenlegungspflicht Ihrer GmbH (§§ 325 ff. HGB). Wir berichten regelmäßig zu Verstößen und Bußgeldverfahren in diesem Zusammenhang. Das für diese Verfahren zuständige Landgericht (LG) Bonn geht in allen bisher dazu ergangenen Entscheidungen (Vollständige Liste der Verfahren vor dem LG Bonn > https://www.bundesjustizamt.de > Themen > Ordnungs- und Bußgeldverfahren > Jahresabschlusspublizität) konsequent davon aus, dass Sie als Geschäftsführer für Verstöße gegen die Offenlegungspflichtenverantwortlich sind und Sie im Zweifel das fällige Bußgeld zahlen müssen, u. U. kann das Bußgeld gegen Sie persönlich auch mehrmals verhängt werden.

Das gilt in der Regel auch dann, wenn Ihr Steuerberater diese Aufgabe offiziell übernommen hat. Also z. B. im Steuerberatervertrag schwarz auf weis vereinbart ist, dass dieser für die fristgerechte Erfüllung der Offenlegung des Jahresabschlusses zuständig ist. Allerdings können Sie den Steuerberater für den entstandenen Schaden in die Haftung nehmen. Nächste Frist: Bis spätestens zum 31.12.2018 müssen GmbHs/UGs, GmbH & Co. KGs den Jahresabschluss für das Geschäftsjahr 2017 im elektronischen Unternehmensregister veröffentlichen.

Für die Praxis: In einem Beschluss des Landgerichts Bonn heißt es dazu: „Es besteht keine Pflicht zur Prüfung der rechtzeitigen Offenlegung, wenn der beauftragte Steuerberater gegenüber der GmbH die Einreichung bestätigt" (LG Bonn, Beschluss v. 6.6.2013, 31 T 59/13). Im konkreten Fall hatte das BfJ die Pflicht-Offenlegung angemahnt. Der Geschäftsführer hatte daraufhin den Steuerberater angewiesen, den vollständigen Jahresabschluss zum elektronischen Unternehmensregister einzureichen. Dieser hatte vor Ablauf der 6-Wochenfrist die Erledigung versprochen und diese dem Geschäftsführer bestätigt, ohne dass der Jahresabschluss erfolgreich übermittelt war. Allerdings müssen Sie das Versäumnis des Steuerberaters belegen können (Auftragsvergabe, E-Mail-Terminüberwachung, Bestätigung des Steuerberaters über die Einreichung). Das LG Bonn verlangt zusätzlich, dass Sie nach Erhalt der Androhungsverfügung (Bußgeldandrohung nach Fristüberschreitung) eine gesteigerte Sorgfaltspflicht ausüben. Sie müssen sich selbst eine Wiedervorlagefrist setzen (beweisbar). Z. B., indem Sie eine Aktennotiz vor Ablauf der 6-Wochenfrist als Vorgang anlegen und dokumentieren (Terminkalender).

Gehalts-Diskussion/Neiddebatte: Die neuen Regeln für die Vorstands-Vergütung

Die Regierungskommission hat neue Regeln für die Vergütung von Vorständen von Aktiengesellschaften vorgeschlagen. Die Finanzbehörden werden prüfen, ob diese Vorgaben auch für die Gehaltsvereinbarungen von GmbH-Geschäftsführern angewandt werden können. Insofern besteht Informations- und u. U. auch Handlungsbedarf.

Hier eine Übersicht der "empfohlenen" Neuregelungen (Quelle, Regierungskommission Nr. D1 - D14):

- Der Anteil der **langfristig variablen Vergütung** soll den Anteil der kurzfristig variablen Vergütung übersteigen.
- Die Vergütung soll insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile jährliche Aufwands-Höchstbeträge aufweisen.
- Sofern **Altersversorgungsleistungen** gewährt werden, sollen der Dienstzeitaufwand oder Beiträge zur Altersversorgung der Kategorie der Festvergütung zugerechnet werden.
- Gleiches gilt für **Nebenleistungen**, die nicht betrieblich veranlasst sind.
- Das Verhältnis von Festvergütung und variablen Vergütungselementen soll die unterschiedlichen Anforderungen an die **Aufgaben der jeweiligen Vorstandsmitglieder** berücksichtigen.
- Die Gewährungsbeträge aller variablen Vergütungsteile sollen allein von der Erreichung der für die betreffende Periode jeweils **vorher festgelegten Ziele** abhängen.
- Zur **Beurteilung der Üblichkeit** soll der Aufsichtsrat das Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft insgesamt und dieses auch in der zeitlichen Entwicklung berücksichtigen.
- Die **kurzfristig variable Vergütung** soll in bar ausbezahlt werden. Die langfristig variable Vergütung soll (nach Abzug der Steuern) in Aktien der Gesellschaft gewährt werden, die mindestens vier Jahre lang nicht veräußert werden können.
- Zur Bestimmung der konkreten Ziel-Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder soll der Aufsichtsrat eine **geeignete Vergleichsgruppe anderer Unternehmungen** heranziehen, deren Zusammensetzung er offenlegt. Der Peer Group-Vergleich muss mit Bedacht genutzt werden, damit es nicht zu einer automatischen Aufwärtsentwicklung kommt.
- Die langfristig variable Vergütung soll vor allem Anreiz zur **Umsetzung strategischer Maßnahmen** sein. Die entsprechenden Ziele sollen sich deshalb aus der aktuellen strategischen Planung für das betreffende Geschäftsjahr ableiten. Der kurzfristig variablen Vergütung sollen Ziele der operativen Jahresplanung zugrunde liegen.
- Der Aufsichtsrat soll festlegen, in welchem Umfang **individuelle Ziele der einzelnen Vorstandsmitglieder** einerseits oder Ziele für den gesamten Vorstand andererseits für die variablen Vergütungselemente maßgebend sind.

- Die Zielerreichung soll dem Grunde und der Höhe nach nachvollziehbar sein. Eine **nachträgliche Änderung** der Ziele oder der Vergleichsparameter soll ausgeschlossen sein.
- Der Aufsichtsrat soll die Möglichkeit haben, **außergewöhnlichen Entwicklungen** in angemessenem Rahmen Rechnung zu tragen. In begründeten Fällen soll eine variable Vergütung einbehalten oder zurückgefordert werden können (Clawback).
- **Nach Beendigung eines Vorstandsvertrags** sollen sämtliche bestehenden Vergütungs- und Zuflussregelungen fortgelten.
- Zahlungen an ein Vorstandsmitglied bei **vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit** sollen den Wert von zwei Jahresvergütungen nicht überschreiten (Abfindungs-Cap) und nicht mehr als die Restlaufzeit des Anstellungsvertrags vergüten. Für die Berechnung des **Abfindungs-Caps** soll auf die Gesamtvergütung des abgelaufenen Geschäftsjahres und gegebenenfalls auch auf die voraussichtliche Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr abgestellt werden. Zahlungen für ein etwaiges **nachvertragliches Wettbewerbsverbot** sollen mit der Abfindung verrechnet werden.

Für die Praxis: Die neuen Vorgaben betreffen fast alle Aspekte der Vergütung - also Festgehalt, die Art, Höhe und Auszahlungsmodus der variablen Bezüge. Es gibt auch konkrete Vorgaben für die Abfindungsklausel bzw. zur Vereinbarung des nachvertraglichen Wettbewerbsverbotes. Neu ist auch die rechtliche Maßgabe, wonach zu Unrecht gezahlte Vergütungen auch noch nachträglich zurückgefordert werden können - z. B. wenn sich Fehlentscheide erst später auswirken. Zu den Folgen für Geschäftsführer-Anstellungsverträge und neue Erkenntnisse zur Vertragsgestaltung halten wir Sie auf dem Laufenden.