

FIT FÜR DIE GESCHÄFTS- FÜHRUNG

Aufgaben und Verantwortung
souverän meistern

E-Book
inside

4. Auflage

campus

Buch Fit für die Geschäftsführung

Aufgaben und Verantwortung souverän meistern

Michael Lorenz, Harald Eichsteller und Stephan Wecke

Campus, 2019

Listen now

- play
- pause

00:00

00:00

Rezension

Die Geschäftsführung eines Unternehmens zu übernehmen ist ein Karriereschritt, der gut vorbereitet sein will. Dieses Buch bietet eine fundierte, systematische Einführung in die Aufgaben eines Geschäftsführers. Es gibt einen Überblick über juristische, betriebswirtschaftliche und strategische Aspekte und listet viele hilfreiche Methoden auf. Literaturtipps und Checklisten machen es leicht, tiefer in einzelne Themen einzusteigen. Für Neulinge ein nützlicher Kompass, der gewiss vor manchem Fallstrick bewahrt.

Take-aways

- Geschäftsführer haben drei Aufgaben: bewegen, ausrichten, integrieren.
- Grundlage ist eine eingehende Analyse des Unternehmens und der Erwartungen aller Stakeholder.
- Gutes strategisches Management sichert die Zukunft des Unternehmens.
- Entscheidend ist nicht die Wahl des Managementansatzes, sondern die Konsequenz, mit der Sie ihn umsetzen.
- Wichtige Elemente der Finanzplanung und -steuerung sind: Bilanzaufbau- und -beurteilung, Gewinn-und-Verlust-Rechnung, Cashflow, Rentabilität und Bilanzpolitik.
- Führung und Kommunikation sind Chefsache.
- Rechtliches Basiswissen hilft Ihnen beim Abschluss von Verträgen und in Haftungsfragen.

Zusammenfassung

Geschäftsführer haben drei Aufgaben: bewegen, ausrichten, integrieren.

Wenn Sie die Geschäftsführung eines Unternehmens übernehmen, haben Sie vor allem drei Aufgaben: Erstens müssen Sie das Unternehmen in Bewegung bringen. Zweitens müssen Sie der Bewegung eine Richtung vorgeben und Ziele definieren. Drittens gilt es, die Mitarbeiter dazu zu bringen, diesen Zielen zu folgen. Das ist leichter gesagt als getan. So kann es sein, dass das Tagesgeschäft für Sie zu stark im Vordergrund steht. Oder es gibt kein funktionierendes Delegationssystem. Als Geschäftsführer sind letztlich Sie für Erfolg oder Misserfolg verantwortlich.

„Im Großen und Ganzen immer selbst verantwortlich zu sein, ist eine der tieferen (und manchmal bitteren) Einsichten in Ihre neue Aufgabe.“

Deshalb ist es besonders wichtig, dass Sie Verantwortung in der richtigen Weise abgeben. Um einen Überblick darüber zu behalten, an welchen Stellen in Ihrem Unternehmen Ihr Eingreifen nötig ist, brauchen Sie außerdem die richtigen Kennzahlen. Sie helfen Ihnen, kritische Stellen im Blick zu haben. Machen Sie sich bei allen

Veränderungen, die Sie anstreben, klar, dass ein Wechsel der Geschäftsführung für die Mitarbeiter nicht immer einfach ist. Einige werden sich darüber freuen, anderen ist der Wechsel gleichgültig und wieder andere werden Ihnen gegenüber vermutlich voreingenommen sein. Seien Sie deshalb behutsam, was Neuerungen betrifft. Versuchen Sie, mit allen Mitarbeitern zu einer konstruktiven Zusammenarbeit zu finden.

Grundlage ist eine eingehende Analyse des Unternehmens und der Erwartungen aller Stakeholder.

Bereiten Sie sich gut auf Ihre Aufgabe als Geschäftsführer vor. Sie sind für das Wohl Ihrer Mitarbeiter ebenso verantwortlich wie für die Zufriedenheit Ihrer Kunden. Sie sollten einen angemessenen Ertrag für die Shareholder erwirtschaften, einen fairen Umgang mit Lieferanten pflegen und die Unternehmenswerte gewissenhaft verwalten. Informieren Sie sich über Ihre gesetzlichen Pflichten und alles, was damit zusammenhängt: Haftbarkeit, Steuerpflicht, Vergütung und aktuelle Rechtsprechung. Analysieren Sie dann möglichst genau die Wirtschaftslage des Unternehmens und setzen Sie sich intensiv mit dessen Stärken und Schwächen auseinander. Zur Geschäftsführung gehört es auch, mit einander widersprechenden Interessen der Stakeholder Ihres Unternehmens umzugehen.

„Reden Sie Klartext, vermeiden Sie Eiertänze. Die meisten Zielgruppen unter den Stakeholdern kommen mit einer klaren Aussage langfristig viel besser klar als mit diffusen Versprechungen, die sich nicht erfüllen lassen.“

Beginnen Sie damit, alle Stakeholder und deren Ansprüche zu benennen und nach ihrer Wichtigkeit für das Unternehmen zu bewerten. Entwickeln Sie Unternehmensziele und Strategien, die die Erwartungen der Stakeholder so weit wie möglich berücksichtigen. Kommunizieren Sie diese Ziele und sagen Sie den einzelnen Gruppen klar, welche Ansprüche Sie erfüllen können und welche nicht. Kontrollieren Sie permanent, ob Ihr Unternehmen den Erwartungen in der angekündigten Weise entspricht.

Gutes strategisches Management sichert die Zukunft des Unternehmens.

Ihre Kernaufgabe als Geschäftsführer ist das strategische Management. Während die operative Führung auf kurzfristigen Erfolg und Liquidität ausgerichtet ist, sichert die strategische Führung langfristig den Fortbestand des Unternehmens. Den Erfolg beeinflussen Faktoren wie Marktwachstum, relativer Marktanteil, Veränderung von Schlüsselfaktoren, Kosten oder Investitionen. Modelle wie die BCG-Matrix zur Portfolioanalyse, bei der Sie die Produkte Ihres Unternehmens jeweils nach den Dimensionen Marktanteil und Marktwachstum beurteilen, oder das Lebenszyklusmodell mit seinen Phasen Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Degeneration helfen Ihnen, Ihre strategische Ausgangslage zu bestimmen. Sie können so leichter entscheiden, ob und wann Sie sich von Produkten trennen bzw. in welche Sie verstärkt investieren. Bevor Sie neue Strategien entwickeln, sollten Sie sich mit den bestehenden Strategien auseinandersetzen. Identifizieren Sie kritische Punkte und nutzen Sie die Szenariotechnik, um systematisch mögliche für Sie relevante Entwicklungen zu beschreiben und zu bewerten.

„Jeder Mitarbeiter, von Ihren Führungskräften bis zu den Mitarbeitern an der Basis der Unternehmenshierarchie, sollte die Strategie nachvollziehen können.“

Ihre vorrangige Aufgabe ist es, dem Unternehmen die Richtung vorzugeben und dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeiter dieser Richtung folgen. Die Instrumente Vision, Mission, Leitbild und Ziele helfen Ihnen bei dieser Aufgabe.

- Die **Vision** dient der Selbstvergewisserung. Sie gibt Antwort auf die Frage, worin der Sinn der Arbeit des Unternehmens liegt und welchen Herausforderungen es sich stellt.
- Die **Mission** beschreibt den Auftrag, den Ihr Unternehmen zu erfüllen hat. Dazu müssen Sie sich klar vor Augen führen, wofür Ihre Kunden Sie tatsächlich bezahlen.
- Das **Leitbild** enthält vor allem Regeln der Zusammenarbeit mit Blick auf die gewünschte Unternehmenskultur. Es genügen wenige Regeln, auf deren Einhaltung Sie aber bestehen müssen.
- **Ziele** buchstabieren die allgemeinen Regeln für jeden einzelnen Mitarbeiter konkret aus.

„Eine fruchtbare Innovationskultur im Unternehmen setzt eine starke Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmenserfolg voraus.“

So komplex es ist, eine Strategie für Ihr Unternehmen zu entwickeln, so einfach muss deren Umsetzung sein. Als Geschäftsführer müssen Sie Komplexität weitestgehend reduzieren und jedem Mitarbeiter einen praktikablen Weg weisen.

Entscheidend ist nicht die Wahl des Managementansatzes, sondern die Konsequenz, mit der Sie ihn umsetzen.

Managementansätze gibt es in Hülle und Fülle. Aus diesem Überfluss den passenden Ansatz für das eigene Unternehmen zu finden, scheint fast unmöglich. Studien zeigen jedoch, dass es weniger darauf ankommt, welche Methoden Sie auswählen. Viel wichtiger ist, dass Sie die gewählte Methode konsequent und dauerhaft anwenden. Zudem kommt es auf die richtige Kombination von Konzepten und Aufgaben an. Dabei hilft die 4-plus-2-Formel. Diese verpflichtet dazu, die vier Aufgabenbereiche Strategie, Ausführung, Unternehmenskultur und Struktur zu bewirtschaften. Zusätzlich wählen Sie zwei Bereiche aus der Gruppe mit den Bereichen Talente, Innovation, Führung sowie Fusion bzw. Partnerschaft aus. Egal für welche beiden Bereiche Sie sich entscheiden: Auch hier sind Konsequenz und Ausdauer das A und O.

„Vorstände, Geschäftsführer, aber auch Jahresabschlussprüfer stehen in den letzten Jahren verstärkt im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses; allzu evidente bilanzpolitische Maßnahmen verstärken vorhandenes Misstrauen.“

Das gilt ebenso für das Wachstums-, Informations- und Innovationsmanagement. Gutes Wachstumsmanagement setzt voraus, dass Sie die ertragreichsten Geschäftsbereiche im Blick behalten und zugleich offen für neue Entwicklungen sind. Zudem muss Ihr Unternehmen schnell auf Veränderungen reagieren können. Sie benötigen dazu finanzielle Mittel, qualifiziertes Personal, Aufgeschlossenheit, Risikobereitschaft sowie die Bereitschaft, Ideen von außen aufzunehmen. Funktionierendes Informationsmanagement braucht eine Kommunikationsinfrastruktur, die garantiert, dass Daten und Informationen ungehindert fließen. Das hilft Ihnen nicht nur Kosten zu sparen, sondern auch als Unternehmen nach außen professionell und mit einer Stimme aufzutreten. Erfolgreiches Innovationsmanagement basiert darauf, dass Ihre Mitarbeiter den Unternehmenserfolg zu ihrer eigenen Sache machen, engagiert und experimentierfreudig sind. Beziehen Sie sie in die Analyse des Unternehmensumfelds

und in die Ideenfindung ein.

„Personalentwicklung ist keine Aufgabe der Personalabteilung, wie häufig fälschlich angenommen, sondern eine originäre Führungsaufgabe.“

Bringen Sie Ihr Unternehmen in puncto Marketing und Digitalisierung auf den neuesten Stand. Hier gibt es zwei Ansätze: Während traditionelles Marketing in einer einzigen Abteilung verortet ist, verteilen sich die Marketingaufgaben beim integrierten Marketing über das ganze Unternehmen. Ziel ist, dass Kunden sich dauerhaft mit der Marke identifizieren. Das gelingt nur, wenn sie beim Kauf, beim Service und in der Kommunikation das Unternehmen als eine Einheit erleben. Um der Digitalisierung gewachsen zu sein, sollten Sie auf Digital Natives setzen. Gewinnen Sie die talentiertesten jungen Köpfe für sich. Nutzen Sie digitale Kommunikationskanäle und nehmen Sie selbst aktiv an Diskussionen auf diesen Kanälen teil. Es ist unerlässlich, dass Sie darüber im Bilde sind, wer in welcher Weise im Netz über Ihr Unternehmen spricht.

„Ihre Hauptpflicht als Geschäftsführer besteht in der ordnungsgemäßen Unternehmensleitung. Ziel muss es sein, den Gesellschaftszweck bestmöglich zu fördern.“

Damit Ihr Unternehmen Bestand hat, muss es wandlungsfähig sein. Eignen Sie sich deshalb Wissen über Change-Management an. Außerdem müssen Sie auf Krisen vorbereitet sein. Bemühen Sie sich darum, Krisen vorzubeugen oder sie zumindest frühzeitig zu erkennen. Tritt eine Krise auf, dämpfen Sie diese so schnell wie möglich ein. Das kann mit guter Krisenkommunikation gelingen. Arbeiten Sie mit Hochdruck daran, das der Krise zugrunde liegende Problem zu lösen. Kompensieren Sie den entstandenen Schaden. Als Geschäftsführer kann es Ihnen auch passieren, dass Sie Ihr Unternehmen vor dem Untergang bewahren müssen. In einem solchen Fall brauchen Sie ein wirksames Turnaround-Management. Es hat zum Ziel, den finanziellen Ruin abzuwenden und für Liquidität zu sorgen. Zudem muss es verlustbringende Unternehmensstrukturen auflösen sowie Strategien entwickeln, die Rentabilität versprechen.

Wichtige Instrumente der Finanzplanung und -steuerung sind: Bilanzaufbau- und -beurteilung, Gewinn-und-Verlust-Rechnung, Cashflow, Rentabilität und Bilanzpolitik.

Je nachdem, ob Sie ein Start-up, ein mittelständisches Unternehmen oder das Tochterunternehmen eines internationalen Konzerns führen sollen, werden Sie andere Instrumente zur finanziellen Planung und Steuerung anwenden. Eine gut aufbereitete Bilanz erlaubt Ihnen, die Kapitalausstattung, die Anlagenfinanzierung, den Vermögensaufbau und die Zahlungsbereitschaft zu beurteilen. Um die Gründe für eine Bilanzentwicklung herauszufinden, brauchen Sie eine Gewinn-und-Verlust-Rechnung. Daran können Sie ablesen, wie der Leistungsstellungsprozess sich zusammensetzt und ob das Unternehmen sein Kapital richtig einsetzt. Die wichtigsten Kennzahlen in diesem Bereich sind EBIT (Gewinn vor Zinsen und Steuern) und EBITDA (Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abwertungen und Abschreibungen). Der Cashflow setzt sich aus dem Jahresüberschuss, den Abschreibungen und Pensionsrückstellungen zusammen. Er bezeichnet diejenigen Mittel, die das Unternehmen selbst erwirtschaftet hat und die es zur Finanzierung von Investitionen, zur Tilgung von Schulden oder zur Gewinnausschüttung verwenden kann. Wenn Sie wissen wollen, wie es um die Rentabilität des Unternehmens steht, können Sie die Umsatzrendite, die Eigen- und die Gesamtkapitalrendite betrachten.

„Eine Strategie, die Sie umsetzen wollen, muss trotz aller Komplexität eine Bedingung erfüllen: Ihre Botschaft und Ihre Ziele müssen klar verständlich sein.“

Rechtlich gesehen muss die Bilanz ein realistisches Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragssituation eines Unternehmens zeichnen. Die Geschäftsführung hat dabei jedoch durchaus Spielraum. So kann es etwa im Interesse des Unternehmens sein, die Lage etwas optimistischer darzustellen, um Fremdkapitalgebern einen positiven Eindruck von der Bonität zu geben. Unter steuerlichen Gesichtspunkten kann es hingegen sinnvoll sein, die Situation pessimistischer zu beschreiben, um Steuerzahlungen in die Zukunft zu verschieben. Nutzen können Sie den bilanzpolitischen Spielraum, indem Sie von den Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechten Gebrauch machen. So können Sie den Bilanzstichtag selbst festlegen oder Geschäftsvorfälle zeitlich verschieben. Seien Sie sich dabei stets bewusst, dass zu starke Eingriffe Misstrauen wecken können.

Führung und Kommunikation sind Chefsache.

Zu Ihren wichtigsten Aufgaben gehört es, Ihre Mitarbeiter zu motivieren. Eine Führungsmethode, die Ihnen hilft, die persönliche Motivation und die Ziele Ihrer Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen zu verbinden, ist Management by Objectives (MbO). Hierbei vereinbaren Sie mit Mitarbeitern deren persönliche Jahresziele, die sich aus den Abteilungs- sowie in letzter Instanz aus den Unternehmenszielen herleiten. Kümmern Sie sich außerdem um die Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter. Personalentwicklung ist in erster Linie Ihre Aufgabe, nicht die der Personalabteilung. Diese unterstützt Sie, indem sie Ihnen das nötige Know-how und geeignete Methoden zur Verfügung stellt. Widmen Sie vor allem Ihren Nachwuchskräften Aufmerksamkeit. Aufgrund der derzeitigen demografischen Entwicklung werden Sie künftig um qualifizierte Bewerber kämpfen müssen. Sorgen Sie für eine gute Zusammenarbeit an der Unternehmensspitze. Machen Sie aus Ihren Topmanagern ein leistungsfähiges Team. Auf der mittleren Hierarchieebene sollten Sie eindeutige Regeln vorgeben. Räumen Sie Ihren Führungskräften aber auch genügend Freiräume ein. Suchen Sie den Rückhalt einflussreicher Mitarbeiter, wenn Sie Entscheidungen durchsetzen wollen. Bemühen Sie sich schließlich um ein vertrauensvolles Verhältnis mit den Gesellschaftern und dem Aufsichtsrat Ihres Unternehmens.

„Als Geschäftsführer müssen Sie zuallererst die Interessen der Eigentümer des Unternehmens vertreten und in Ihrem Handeln berücksichtigen.“

Eines der wirkungsvollsten Führungsinstrumente ist die verbale und non-verbale Kommunikation. Kommunizieren Sie stets integrativ und zukunftsorientiert. Finden Sie eine Balance zwischen rationalen und emotionalen Elementen. Seien Sie glaubwürdig. Nehmen Sie sich regelmäßig Zeit, um direkt mit Mitarbeitern aller Hierarchieebenen zu sprechen. Konzentrieren Sie sich auf die wichtigsten Fakten, wenn Sie indirekt über Briefe, E-Mails, Befragungen oder das Internet kommunizieren. Eignen Sie sich Kompetenzen im Bereich der Rhetorik, Verhandlungsführung und Konfliktlösung an. Widmen Sie öffentlichen Auftritten besondere Aufmerksamkeit. Bereiten Sie sich intensiv darauf vor, eventuell mithilfe eines Coachs. Das Image Ihres Unternehmens hängt entscheidend davon ab, wie Sie sich in der Öffentlichkeit verhalten und was Sie sagen.

Rechtliches Basiswissen hilft Ihnen beim Abschluss von Verträgen und in Haftungsfragen.

Eine wichtige Rolle bei der Geschäftsführung spielen die juristischen Aspekte. Sie müssen Ihre gesetzlichen Rechte und Pflichten kennen. Außerdem brauchen Sie rechtliches Basiswissen, um korrekte Verträge abschließen zu können. In wirtschaftlich schwierigen Situationen sind Fragen der Haftung für Sie relevant. Die Haf-

tungsregelungen für Geschäftsführer einer GmbH sind in Paragraf 43 GmbHG (Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung) sowie in den Paragrafen 30 und 33 GmbHG festgelegt. Ein zentraler Punkt ist die Sorgfaltspflicht. Verstößt ein Geschäftsführer gegen diese, haftet er für Schäden, die durch Verletzung seiner Sorgfaltspflicht entstanden sind. Die Pflichten eines Geschäftsführers gemäß Paragraf 43 GmbHG bestehen im Wesentlichen darin, den Gesellschaftszweck auf bestmögliche Art und Weise zu fördern – unter Einhaltung von Gesetz, Satzung, etwaigen Beschlüssen und Richtlinien. Sie müssen sich zudem an die innergesellschaftliche Kompetenzordnung halten, also zum Beispiel das Weisungsrecht der Gesellschafter berücksichtigen. Außerdem unterstehen Sie der Treuepflicht, die es Ihnen unter anderem untersagt, sich bietende Geschäftsmöglichkeiten in der jeweiligen Branche am Unternehmen vorbei zu verfolgen.

Sind Sie als Geschäftsführer bestellt, schließen Sie einen Geschäftsführer-Dienstvertrag ab, der Ihre Tätigkeit und Zuständigkeit beschreibt und Dinge wie Vergütung, Urlaubsanspruch oder Kündigungsfrist regelt. Grundsätzlich gilt, dass Sie als Geschäftsführer voll verantwortlich sind und für jede Pflichtverletzung haften. Sie können jedoch unter bestimmten Umständen vertraglich eine Haftungsbeschränkung vereinbaren oder sich über eine spezielle Haftpflichtversicherung absichern.

Über die Autoren

Michael Lorenz ist selbstständiger Managementberater, Trainer und Coach. **Harald Eichsteller** ist Professor für internationales Medienmanagement an der Hochschule der Medien in Stuttgart. **Stephan Wecke** ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner der Kanzlei Steiner, Wecke und Kollegen.
