

---

Neu in der Geschäftsführung

---

Lothar Volkelt

# Neu in der Geschäftsführung

Basic-Tools: Bewerbung, Einstieg,  
Führung, Finanzen, Strategie, Rechte  
und Pflichten

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage



Springer Gabler

Lothar Volkelt  
Bollschweil, Deutschland

ISBN 978-3-658-29108-2                      ISBN 978-3-658-29109-9 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-29109-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2014, 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Vorwort

Im Geschäft geht es oft nicht anders zu als auf dem Fußballplatz. Alle Mitarbeiter sind kleine Trainer und jeder weiß es besser als der andere. Was aber, wenn Sie als Jogi Löw des Unternehmens in Frage kommen und als Geschäftsführer berufen werden sollen? Liegt der Grund darin, weil Sie Ihren Job bisher recht gut gemeistert haben, weil Sie mit guten Ergebnissen aufgefallen sind oder weil man gerne mit Ihnen zusammen arbeitet? Fakt ist, dass sich jetzt vieles für Sie ändern wird.

Auf was kommt es jetzt an, wenn Sie als Bundestrainer für das Team und für den Erfolg verantwortlich sind. Wichtig: Die neue Perspektive als Geschäftsführer. Es geht darum, das ganze Unternehmen im Auge zu haben – nicht mehr lediglich einen Teilaspekt zu betrachten. Sie müssen die Strategie vorgeben, Mitarbeiter anleiten, Kunden finden und optimal bedienen. Sie müssen dafür sorgen, dass sich das Geschäftsmodell auf Dauer rechnet. Daneben gibt es unzählige Vorschriften der Behörden und des Gesetzgebers, für deren Umsetzung schlussendlich nur Sie verantwortlich sind.

Wir haben für Sie die wichtigsten Dinge zusammengestellt, die Sie jetzt für diesen Perspektivenwechsel brauchen. Unser Werk begleitet Sie von der Bewerbung über die „ersten 100 Tagen im neuen Amt“ bis zum Geschäftsführungs-Profi.

Bollschweil, Deutschland

Lothar Volkelt

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Geschäftsführer – was ändert sich?</b> .....	1
1.1	Vom Angestellten zum Geschäftsführer .....	1
1.2	Vom Spezialisten und Generalisten zum Alles-Entscheider .....	3
1.3	Vom Geschäftsführer zum Unternehmer .....	5
1.4	Nutzen Sie Spezialisten- und Expertenwissen .....	6
<b>2</b>	<b>Einstieg</b> .....	9
2.1	Bewerbung .....	9
2.1.1	Unterlagen .....	10
2.1.2	Gesprächsvorbereitung .....	10
2.1.3	Fragen und Antworten .....	11
2.1.4	Auftreten .....	12
2.1.5	Kosten .....	12
2.2	Wie werden Geschäftsführer ausgewählt .....	13
2.2.1	Die Entscheidung für einen Bewerber steht schon fest .....	13
2.2.2	Die Auswahlkriterien der Personalberater .....	14
2.2.3	Auswahl durch die Gesellschafter .....	15
<b>3</b>	<b>Basic-Tools</b> .....	17
3.1	Menschen .....	17
3.1.1	Soziale Kompetenz ist (mehr als) Übungssache .....	18
3.1.2	Mitarbeiter brauchen klare Vorgaben (Richtlinien) .....	19
3.1.3	Regeln für Mitarbeitergespräche .....	21
3.1.4	So finden Sie neue Mitarbeiter .....	22
3.1.5	Das Arbeitsrecht ist eine komplizierte Sache .....	24

3.2	Zahlen .....	25
3.2.1	Betriebswirtschaftliche Auswertungen .....	25
3.2.2	Jahresabschluss .....	35
3.2.3	Controlling .....	41
3.3	Finanzen .....	42
3.3.1	Eigenkapital .....	42
3.3.2	Liquidität .....	48
3.3.3	Banken .....	55
3.3.4	Finanzamt .....	59
3.4	Führen .....	62
3.4.1	Grundlagen .....	62
3.4.2	Zielvereinbarungen .....	64
3.4.3	Delegieren .....	67
3.5	Strategie .....	69
3.5.1	Unternehmensstrategien .....	69
3.5.2	Trends .....	75
3.5.3	Zukunftsmärkte .....	77
3.5.4	Erfolgreiche Geschäftsmodelle .....	81
3.5.5	Innovationen und Innovations-Management .....	84
3.5.6	Analyse-Instrumente .....	86
3.5.7	Innovation und Wandel .....	88
	Weiterführende Quellen .....	89
<b>4</b>	<b>Arbeitshilfen</b> .....	<b>91</b>
4.1	Der Geschäftsführer-Anstellungsvertrag .....	91
4.1.1	Warum Sie einen „guten“ Vertrag brauchen .....	91
4.1.2	So verbessern Sie Ihre Verhandlungsposition .....	95
4.2	Bestellung zum Geschäftsführer .....	107
4.2.1	Anmeldung zum Handelsregister .....	107
4.2.2	Beschluss zur Bestellung des Geschäftsführers .....	108
4.2.3	Rechtliche Stellung des Geschäftsführers (Rechtsvorschriften, Gesellschaftsvertrag) .....	109
<b>5</b>	<b>Die ersten 100 Tage</b> .....	<b>111</b>
5.1	Erwartungen und Erfolgsfaktoren .....	111
5.2	Betriebsbesichtigung und persönliche Vorstellung, informelle Mitarbeitergespräche .....	112
5.3	Zielvereinbarungen .....	113
5.4	Der Umgang mit den Gesellschaftern und Mit-Geschäftsführern .....	115

---

5.5	Grundsätze für die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführern .....	118
<b>6</b>	<b>Best-Practice</b> .....	121
6.1	Fragen an: Dr. Stefan Mittelbach (64), Ex-(Gesellschafter) Geschäftsführer der Abraxas Softwareentwicklungsgesellschaft mbH, Saarbrücken, 10 Mitarbeiter .....	121
6.2	Fragen an: Tino Schneider (57), Geschäftsführer der Werbeagentur SRP, Freiburg, 10 Mitarbeiter .....	122
6.3	Fragen an: Harald G. Ricke (56), Geschäftsführer der Security Management Service Ricke & Ricke oHG, Ütersen/Pinneberg, 35 Mitarbeiter .....	123
6.4	Fragen an: Udo Möbes (46), Ex-Geschäftsführer der Virtual Identity AG, Freiburg, 150 Mitarbeiter .....	124
6.5	Fragen an: Dietmar Ganzmann (59), Geschäftsführer mehrerer Gastronomiebetriebe, Freiburg, 80 Mitarbeiter .....	125
<b>7</b>	<b>Tipps für die praktische Geschäftsführung</b> .....	129
7.1	10 typische Führungsfehler – und wie Sie es besser machen .....	129
7.1.1	„Einsame“ Entscheidungen .....	129
7.1.2	Unbedachte Äußerungen .....	131
7.1.3	Vorschnelle Beurteilungen von Sachverhalten .....	132
7.1.4	Unklare Zielvereinbarungen .....	134
7.1.5	Der Chef ist nie/nur schwer erreichbar .....	135
7.1.6	Wir können Alles selbst .....	136
7.1.7	Die Gesprächssituation wird falsch beurteilt .....	136
7.1.8	Betroffene Mitarbeiter werden nicht gehört .....	138
7.1.9	Es gibt keinen Plan B .....	139
7.1.10	GAU: GmbH-Fehler falsch kommunizieren .....	140
7.2	Checklisten für den Geschäftsführer .....	142