

Michael LORENZ Harald EICHSTELLER Stephan WECKE

FIT FÜR DIE GESCHÄFTS- FÜHRUNG

Aufgaben und Verantwortung
souverän meistern

3.,
aktualisierte
Auflage

campus

Fit für die Geschäftsführung

Michael Lorenz ist seit 2001 selbstständiger Unternehmensberater und Trainer der grow.up Managementberatung Gummersbach. Vorher war er Geschäftsführer der Kienbaum Management Consultants GmbH und leitete den Geschäftsbereich Human Resource Management.

Prof. Harald Eichsteller lehrt seit 2003 als Professor für Internationales Medienmanagement an der Hochschule der Medien in Stuttgart. Zuvor war er als Manager und Berater in Medienunternehmen und der Industrie tätig, zuletzt als Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft der Aral AG und als Leiter Strategische Planung bei RTL Television.

Stephan Wecke ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner der Anwaltssozietät STEINER, WECKE & KOLLEGEN in Gütersloh.

Michael Lorenz
Harald Eichsteller
Stephan Wecke

Fit für die Geschäftsführung

**Aufgaben und Verantwortung
souverän meistern**

**Campus Verlag
Frankfurt / New York**

ISBN 978-3-593-50053-9

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2014 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Anne Strasser, Hamburg

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus der Sabon und der Univers

Druck und Bindung: Beltz, Bad Langensalza

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

www.campus.de

Inhalt

Vorwort	9
1. Geschäftsführung als neue Aufgabe	10
Was ändert sich mit dem Eintritt in die Geschäftsführung?	10
Unternehmenssteuerung mit dem Management-Cockpit	17
Der Wechsel an der Spitze	20
Literaturtipps	21
2. Bevor Sie die Geschäftsführeraufgabe annehmen	22
Werden Sie sich Ihrer Verantwortung und Pflichten bewusst	23
Verschaffen Sie sich einen realistischen Überblick über die wirtschaftliche Lage Ihres Unternehmens	24
Prüfen Sie das Stärken-Schwächen-Potenzial Ihres Unternehmens ..	25
Ermitteln Sie die vielfältigen Erwartungen Ihrer Stakeholder	28
Hinterfragen Sie Ihre eigene Zielvereinbarung – Sie werden an ihr gemessen	33
Gestalten Sie Ihr Arbeitsumfeld nach Ihren Wünschen	36
Literaturtipps	37
Checklisten und Arbeitsblätter	38
3. Ihre wichtigste Aufgabe als neuer Geschäftsführer: Strategisches Management	44
Einführung	44
Der Markt und seine Potenziale	45

Ihr Unternehmen und seine Produkte	57
Frühaufklärungssysteme	66
Vision, Mission und Leitbild schriftlich fixieren	68
Die Umsetzung der Strategie	71
Literaturtipps	72
4. Neue Managementherausforderungen	74
Managementansätze im richtigen Mix	74
Die 4+2-Formel	76
Wachstumsmanagement	85
Informationsmanagement	87
Innovationsmanagement	90
Integriertes Marketing – 360-Grad-Kommunikation	93
Kompetenz für digitale Konzepte aufbauen	95
Global Business-Development	103
Wie erreichen Sie ein wirkungsvolles Change-Management?	105
Wie Sie Krisen erfolgreich bewältigen	114
Wenn es hart auf hart kommt: wirksames Turnaround-Management	120
Literaturtipps	123
Checklisten und Arbeitsblätter	125
5. Zentrale Geschäftsführeraufgaben: finanzielle Planung und Steuerung	133
Finanzielle Aspekte unterschiedlicher Geschäftsführungstypen	133
Systematisches Wissen zur finanziellen Planung und Steuerung	167
6. Die Königsaufgabe des Geschäftsführers: Führung und Kommunikation	220
Alles, was Sie über Mitarbeiterführung wissen müssen	220
Erfolgreiches Teambuilding an der Unternehmensspitze	237
Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens	242
Die Macht der Sprache: wirksame Business-Kommunikation	251

Literaturtipps	266
Checklisten und Arbeitsblätter	267

**7. Juristische Aspekte der Tätigkeit des
Geschäftsführers 291**

Warum benötigt ein Geschäftsführer rechtliches Basiswissen?	292
Was ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung?	292
Rechtliche Stellung eines Geschäftsführers	296
Vertragliche Grundlagen der Stellung des Geschäftsführers	300
Gesetzliche Pflichten des Geschäftsführers	316
Haftung des Geschäftsführers	318
Haftungsbeschränkung und -freistellung	327
Versicherbarkeit der Haftungsrisiken einer Geschäftsführerstellung	332
Verhaltensregeln und Absicherungsmaßnahmen zur Einschränkung der Haftungsrisiken	333

Anhang 336

Checklisten und Arbeitsblätter	336
Abbildungen und Tabellen	337
Gesetzestexte	339
Literatur	340
Anmerkungen	341
Register	344

Vorwort

Die Arbeit an der dritten Auflage eines Buches wird meistens unterschätzt. Das komplette Werk wurde sorgfältig durchgearbeitet, viele Beispiele und Praxistipps wurden aktualisiert, einige ausgetauscht. Das vierte Kapitel wurde komplett überarbeitet und um die Managementherausforderung »Kompetenz für digitale Konzepte« ergänzt. Wir konnten aber auch feststellen, dass viele Aspekte der Geschäftsführung, die wir in der ersten Auflage 2006 beschrieben hatten, unverändert Substanz haben und langfristig Gültigkeit besitzen, weshalb Struktur und Kern des Buches beibehalten werden konnten.

Wir haben für Sie als Geschäftsführer in spe oder als neuem Geschäftsführer all die Dinge zusammengestellt, die sich in vielen Situationen als brauchbar und richtig herausgestellt haben. Wir sind uns sicher, dass Sie, wenn Sie die in diesem Buch aufgeführten Ratschläge, Modelle und Vorgehensweisen beherzigen und umsetzen, nicht wirklich falsch liegen können.

Die Lektüre dieses Buches kann jedoch lediglich der erste Schritt zur Meisterschaft in der Unternehmensführung sein; neben Erfahrung sind weiterführende und vertiefende Gedanken notwendig. Auf den Internetseiten des Campus Verlags und der Autoren werden Ihnen ständig neue Impulse und Anregungen geboten – reservieren Sie sich ab und zu eine Stunde in Ihrem Kalender, um auf digitale Entdeckungsreise zu gehen oder zur Vertiefung ein Buch zu lesen.

An dieser Stelle möchten wir unseren Unterstützern Patrick Maloney und Carolin Frank danken, ebenso Prof. Dr. Nils Hoegsdal für die wertvollen Hinweise zu Aktualisierungen im Bereich Existenzgründung und Finanzierung.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Führung Ihrer Geschäfte!

<i>Michael Lorenz</i>	www.grow-up.de
<i>Prof. Harald Eichsteller</i>	www.eichsteller.com
<i>RA Stephan Wecke</i>	www.steinerweckekollegen.de

Geschäftsführung als neue Aufgabe

In diesem Kapitel erfahren Sie, ...

1. ... wie Ihnen dieses Buch helfen kann.
2. ... wie Sie Ihre wesentlichen Aufgaben gliedern und strukturieren können.
3. ... welche Aspekte Sie in Ihrer neuen Position unbedingt beachten müssen.
4. ... welche Herausforderungen auf Sie in nächster Zeit zukommen können.
5. ... wie Ihnen das ManagementCockpit bei der Steuerung des Unternehmens helfen kann.
6. ... wie Sie mit den Folgen des Wechsels an die Unternehmensspitze umgehen können.

Was ändert sich mit dem Eintritt in die Geschäftsführung?

*»Die wichtigsten Funktionen einer Führungskraft sind erstens, ein Kommunikationssystem bereitzustellen, zweitens, dafür zu sorgen, dass unverzichtbare Anstrengungen unternommen werden, und drittens, Ziele zu definieren und zu formulieren.«
Chester Barnard*

Neue Positionen und Aufgaben sind Herausforderungen, die das (Berufs-)Leben attraktiv und spannend machen. Doch gerade solche Herausforderungen verlangen eine klare und strukturierte Vorbereitung, damit sie nicht zu Überforderung und Misserfolg führen.

In Ihrer neuen Aufgabe in der Geschäftsführung sehen Sie sich meist einem erweiterten und neu gelagerten Aufgabenfeld gegenüber. Sie werden daher mit einer Reihe neuer Fragen konfrontiert, die Sie nach und nach gezielt bearbeiten müssen: »Wie bewältige ich die ›menschliche‹ Dimension meiner Führungsaufgabe?« – »Wie bekomme ich alle wichtigen Informationen zum Unternehmen und wie setze ich diese in Strategien um?« – »Wie werde ich meiner Rolle als Repräsentant des Unternehmens nach innen und außen gerecht?« – »Wie unterstützen betriebswirtschaftliche Kennzahlen meine Führung?« und »Welche Rechte und Pflichten sind mit meiner neuen Position verbunden?« Sie sind nun in eine Position gelangt, von der aus Sie die Verantwortung für Ihr Handeln und auch Ihr Unterlassen nicht mehr irgendwo anders hindelegieren können.

Diesen und anderen für Sie aktuellen Fragestellungen widmet sich dieses Buch. Es soll Ihrer systematischen und umfassenden Vorbereitung auf Ihre Tätigkeit als Geschäftsführer dienen. Ganz gleich, ob Sie bereits seit kurzem in der Position des Geschäftsführers sind oder erst in naher Zukunft einen derartigen Posten einnehmen werden – unser Ratgeber möchte Ihnen auf Ihrem Weg durch den Berufsalltag an der Unternehmensspitze ein wertvoller Begleiter sein.

Das Buch ist als Navigationssystem für Ihre neuen Aufgaben gedacht und konzipiert. Ziel ist es, Ihren Blick für mögliche unternehmerische Problemfelder und mögliche Lösungen zu schärfen. Aufgrund der in diesem Buch abgedeckten Breite kann es geboten sein, dass Sie sich mit einigen der vorgestellten Modelle, Instrumente und Verfahren genauer befassen, bevor Sie diese auf Ihr Unternehmen anwenden. Wir verweisen an den entsprechenden Stellen auf vertiefende und ergänzende Quellen.

Der Ratgeber ist sehr übersichtlich aufgebaut und erlaubt Ihnen somit auch, vor dem Hintergrund einer konkreten Fragestellung gezielt nach Informationen zu suchen und selektiv zu lesen. Am Anfang eines jeden Kapitels sind die Lernziele aufgeführt. Diese bieten Ihnen die notwendige Orientierung, um entscheiden zu können, in welcher Reihenfolge Sie die einzelnen Kapitel lesen möchten. Neben zahlreichen Abbildungen und Praxistipps enthält jeder Teil dieses Buches Hinweise auf weiterführende Literatur sowie eine Reihe von Checklisten, die Ihnen bei Ihrer täglichen Arbeit dienlich sein können. Sie erhalten umfassende, praxisnahe Informationen aus den Bereichen Managementlehre, Führung, Kommunikation, Rechnungswesen, Controlling und Recht. Das eine oder andere der vorgestellten Modelle oder Themen mag Ihnen bereits vertraut sein. Beispielsweise kann es sein, dass Sie sich in Sachen Controlling hervorragend auskennen und EBIT oder ROCE keine Fremdwörter mehr für Sie sind. Da sich dieser Ratgeber jedoch auch an fachfremde Führungskräfte richtet, die beispiels-

weise einen naturwissenschaftlichen Hintergrund haben und nun eine Geschäftsführungsposition übernehmen, war es uns ein Anliegen, auch wichtige Basiskonzepte anzusprechen, die Betriebswirten bereits bekannt sind. Sie können die Ihnen vertrauten Bereiche der Darstellung zur knappen Auffrischung Ihres Wissens nutzen. Sie können sie stattdessen aber auch überspringen und sich ganz auf diejenigen Kapitel konzentrieren, die Ihnen Neues bieten.

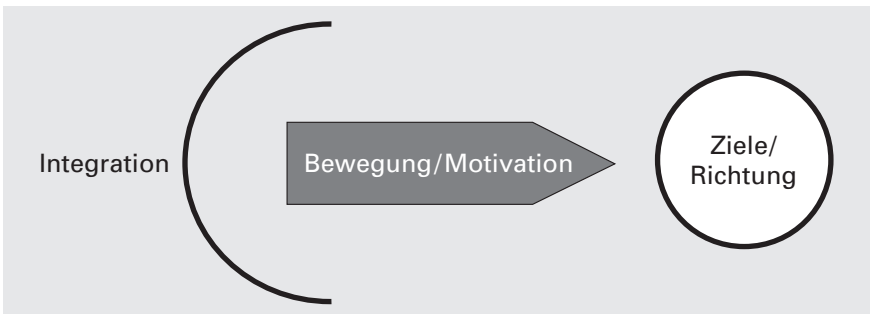
Aufgabenverlagerung

»Ist Ihr Unternehmen so klein, dass Sie alles selbst machen müssen? Warten Sie, bis Sie so groß sind, dass Sie das nicht mehr können. Das ist noch schlimmer.«

Michael Bloomberg

Als Geschäftsführer werden Sie sich speziell drei Aufgaben widmen müssen: Bewegen, Ausrichten und Integrieren. Diese drei Aufgaben sind die Basis effektiver Führung (Abbildung 1).

Abbildung 1: Aufgaben einer Führungskraft



Bewegen Nach einem Gesetz der Thermodynamik von Le Catelier tendieren alle Systeme dazu, einen Gleichgewichtszustand anzustreben. Dies gilt auch für das System Unternehmen. Es versucht, sich einem Zustand anzunähern, der die Gewohnheit des Vertrauten als wesentliches Element aufweist und der innerhalb einer »Komfortzone« angesiedelt ist. Die Komfortzone ist derjenige Bereich des Handelns, in dem Handlungen und Reaktionen vorhersehbar, abschätzbar und sicher sind. Da ein solch eingespieltes System aber häufig durch Verlangsamung nicht mehr sehr anpassungs- und wettbewerbsfähig ist, son-

dem geradezu »verfettet«, werden Menschen gebraucht, die bewusst gegen diese Tendenz agieren und die Prozesse und Menschen auf neue Art bewegen. Dies ist die erste Ihrer zentralen Führungsaufgaben. Um das Unternehmen in Bewegung zu versetzen, nutzen wir Motivation und versuchen, Demotivation zu vermeiden. Letzteres ist dabei die schwierigere Aufgabe.

Ausrichten Bewegung als solche ist noch nicht sinnvoll, denn Bewegung kann auch im Kreis verlaufen, ohne jemals Ziele zu erreichen. Nur wenn die Richtung eindeutig bestimmt ist, können wir unsere Anstrengungen zielgerichtet bündeln, und nur dann können wir etwas Sinnvolles erreichen. Diese Fokussierung durch Vorgabe einer klaren Richtung ist eine wesentliche Führungskunst. Sie ist keine Modeerscheinung, sondern ein ewiges Prinzip.

Integrieren Bewegung und Richtung allein nützen wenig, wenn sich ausschließlich die Geschäftsführung in die richtige Richtung bewegt. Führung kann nur dann erfolgreich sein, wenn es gelingt, die gesamte Mitarbeiterschaft zum Gefolge im wahrsten Sinne des Wortes zu machen. Die Mitarbeiter müssen fähig und willens sein, ihre Anstrengungen zu fokussieren, um sich gemeinsam in die von der Geschäftsführung bestimmte Richtung zu bewegen.

Strukturierung Ihres Aufgabenbereichs

Den drei wesentlichen Führungsaufgaben steht jedoch eine Reihe von Hindernissen gegenüber. Im Verlauf unserer Darstellung können Sie zuweilen das Bild des Kapitäns eines Schiffes heranziehen, um sich selbst bestimmte Sachverhalte zu verdeutlichen. Vielleicht denken Sie dabei zurück an Filme, die Sie in der Vergangenheit gesehen haben, zum Beispiel *Titanic* oder *Das Boot*. Kapitäne sind ebenfalls Führer komplexer Systeme und haben – genau wie Sie – die Aufgabe, Bewegung, Richtung und Zusammenhalt zu gewährleisten.

Das Rauschen des Tagesgeschäfts In jedem Unternehmen gibt es eine Vielzahl von Themen, die entweder von außen (von den Kunden, den Lieferanten oder vom Markt), von oben (vom Vorstand oder von den Shareholdern) oder von unten (das heißt von den Mitarbeitern) an Sie herangetragen werden. Wollen Sie trotz dieser Anliegen und Ablenkungen den Überblick und die Zeit für die Wahrnehmung Ihrer Führungsaufgaben behalten, so gilt es, Wege zu finden, um aus dem »Rauschen des Tagesgeschäfts« die für Sie wesentlichen Signale herauszufiltern. Denken Sie an die Szene in *Das Boot*, wo in einer Situation höchster Gefahr der Kapitän unmissverständlich deutlich

macht, er wolle »klare Meldungen«. Erfolgreiche Manager unterscheiden sich häufig gerade in dieser Facette von weniger erfolgreichen.

Bei den Aufgabenstellungen, die von Mitarbeitern an Sie herangetragen werden, ist zu prüfen, ob und warum der Mitarbeiter eine Entscheidung, eine Hilfestellung oder Ähnliches von Ihnen benötigt. Fehlt die Qualifikation? Fehlen Ressourcen? Stimmen die Rahmenbedingungen nicht? Handelt es sich um eine Rückdelegation?

Abbildung 2: Kriterien für eine klar abgegrenzte Stelle



Ganz besonders sind die folgenden Fragen zu prüfen (Abbildung 2): Passt die Aufgabe zur Kompetenz des Mitarbeiters? Ist die Verantwortung der Art der Aufgabe angemessen? Verantwortet der Mitarbeiter die Resultate seines Handelns?

Am schwierigsten ist es, den von oben an Sie herangetragenen Aufgabenstellungen vorzubeugen. Gerade weil Sie in der Geschäftsführung Ansprechpartner und Ausführender der Gesellschafter oder des Aufsichtsrats sind, werden Sie mit zahlreichen Anliegen konfrontiert. Solchen Ansprüchen können Sie sich häufig nur schwer entziehen, denn sie lassen sich meist nicht direkt, das heißt, ohne weitere Bearbeitung durch Sie, an andere Personen delegieren.

Das »Rauschen« reduzieren

Eine Lösungsmöglichkeit für das Problem des rauschenden Tagesgeschäfts besteht darin, pro Jahr zwei bis drei Zeitblocks (oder Workshops) fest einzuplanen, im Rahmen derer ausschließlich übergeordnete Fragestellungen bearbeitet werden. Das können beispielsweise Standortbestimmungen, Ausrichtungsfragen, Fragen des Zusammenhalts oder Fragen der Motivation sein.

Die Fähigkeit, loslassen zu können Herbert von Karajan sagte einmal: »Wer ein Orchester leiten will, muss andere spielen lassen.« Das hört sich einfacher an, als es ist. Die Fähigkeit, loszulassen, wird von diversen Ängsten

blockiert. In Ihrer Position als Geschäftsführer tragen Sie nicht mehr nur für einen begrenzten Unternehmensbereich Verantwortung, stattdessen sind Sie umfassend verantwortlich. Deshalb wird womöglich Ihre Angst vor Misserfolg – vor Fehlern wie auch Fehlentscheidungen – steigen. Hinzu kommt, dass Sie in Ihrer Führungsaufgabe immer wieder das Gefühl haben werden, dass Sie selbst eine Aufgabe schneller, effektiver und besser hätten erledigen können als die Person(en), an die Sie die Aufgabe delegiert haben. Hier wird der Aufbau eines Grundverständnisses wichtig: das *Problem der Mit-Verantwortung*.

Im Normalfall ist es nicht der einzelne Mitarbeiter allein, der einen Misserfolg zu verantworten hat. Durch die Art, wie Sie Ihre Führungsaufgaben und Ihre Verantwortung wahrnehmen, liegt ein großer Teil der Verantwortung für Misserfolge bei Ihnen selbst. Im Großen und Ganzen immer selbst verantwortlich zu sein, ist eine der tieferen (und manchmal bitteren) Einsichten in Ihre neue Aufgabe. Gerade deshalb müssen Sie sich noch stärker als bisher dem Thema Delegation widmen. Stellen Sie sich dazu stets die in Abbildung 3 zusammengestellten Fragen.

Abbildung 3: Delegationsschema

A: Müssen wir das überhaupt tun?	80 % Ja	20 % Nein
B: Muss ich das tun?	80 % Nein	20 % Ja
C: Wer kann das tun?	Auswahl nach Kompetenz und Verfügbarkeit	
D: Sind alle Kompetenzen vorhanden?	Müssen Ressourcen oder Rahmenbedingungen noch (von mir?) bereitgestellt werden?	

Halten Sie dabei an der Leitlinie fest, sich nicht von den Details einer Aufgabe gefangen nehmen zu lassen; reduzieren Sie bewusst und durchgängig die Komplexität der Aufgabe und konzentrieren Sie sich auf ihren Kern. Gestehen Sie sich ein, dass Sie nicht alles umfassend aufnehmen können. Sie müssen den Kern von Problemstellungen verstehen, das wirklich Wichtige also, nicht die ganze Litanei darum herum.

Machen Sie sich einmal zwei Stunden lang Gedanken darüber, welche Informationsquellen wirklich wichtig für Sie und Ihr Unternehmen sind. Bei welchen Teammeetings ist Ihre Anwesenheit unbedingt erforderlich? Auf welchen Umläufen muss Ihr Name stehen? Welchen Verbänden müssen Sie angehören?

Möglicherweise wird sich hier einiges ändern müssen. Ihr Blickwinkel ist jetzt globaler und weiter; Sie haben jedoch nicht mehr Zeit als vorher.

Einige Überlebensregeln für den Informationsdschungel möchten wir Ihnen an die Hand geben:

- *Lifting*: Fokussieren Sie sich und Ihre Arbeit in der Form, dass Sie in der Lage sind, während einer Fahrt im Aufzug einem Kollegen Ihre Kernaufgaben beschreiben zu können.
- *Briefing*: Organisieren Sie das Briefing- und Reporting-System so, dass Aufträge klar strukturiert und bei aller Knappheit stets vollständig und klar formuliert sind.
- *Talking*: Bei Problemen sollten Sie der persönlichen Kommunikation die Vorfahrt vor zeitversetztem Schriftverkehr oder E-Mails geben. Damit sparen Sie Zeit und ersparen der anderen Seite eine formelle Antwort, die das System wieder bremst.
- *Mailing*: Für den Umgang mit E-Mails können die folgenden Punkte hilfreich sein:
 - Schicken Sie an Personen im Nachbarbüro keine E-Mails. Sprechen Sie diese stattdessen direkt an.
 - Verzichten Sie auf die Nutzung der Cc-Zeile und damit auf »endlose« Verteilerkarawanen.
 - Elektronische Mail ist schnell und sollte ebenso auf den Punkt kommen, ohne die Form zu verletzen.

Ogleich Delegation und Komplexitätsreduktion zu den wichtigsten Führungswerkzeugen gehören, bergen sie Risiken. Sie sollten trotz des Aufbaus eines Systems, das Ihnen operative Aufgaben abnimmt, nie den Kontakt zum Tagesgeschehen verlieren. Eine Geschäftsleitung mit *Realitätsverlust* ist für ein Unternehmen eventuell schädlicher als eine untätige Geschäftsführung. Sie müssen sich stets ein Verständnis für die wirklichen Probleme und Stärken Ihres Unternehmens bewahren. Sollten Sie einmal feststellen, dass es Ihnen an diesem Verständnis mangelt, so besteht die Gefahr, dass es zu spät sein könnte.

Jack Welch ließ sich auch und erst recht während seiner Zeit als CEO von General Electric (GE) den regelmäßigen Weg einmal pro Woche zum Schulungsinstitut für Führungskräfte von GE nicht nehmen. Somit verschaffte er sich den nötigen Rückhalt und Bodennähe.

Sam Walton, Gründer von WalMart, besuchte im Laufe seines Lebens alle seine Geschäfte und unterhielt sich noch spätabends auf der Laderampe mit den Lagerarbeitern.

Unternehmenssteuerung mit dem Management-Cockpit

Wenn Sie des Morgens auf dem Weg zur Arbeit sind, müssen Sie unweigerlich Kreuzungen von Verkehrswegen passieren. Stellen wir uns einmal kurz vor, jeden Morgen würden sich Autofahrer dort begegnen und diskutieren, wie man heute am besten unfallfrei über die Kreuzung fährt. Wir hätten dabei voraussichtlich weder Spaß, noch würden wir (rechtzeitig) zur Arbeit kommen. Deshalb haben wir uns zwei Vereinfachungen ausgedacht, die uns das Leben leichter machen. Zum einen wird der Straßenverkehr durch Regeln geordnet, zum anderen werden diese Regeln durch Ampeln deutlich gemacht. Regeln sind die Grundlage menschlichen Zusammenlebens in allen Systemen. Im Laufe dieses Buches werden wir Ihnen noch eine Reihe von praktischen Regeln vorstellen.

Kommen wir zurück zur Ampel. Was würden Sie von der folgenden Situation halten? Montag: Sie kommen am Morgen ins Büro und genießen den ersten Kaffee. Vor Ihnen stehen zehn Ampeln, die Sie grün anleuchten. Alles prima, Sie können sich in Ruhe der strategischen Planung widmen. Dienstag: Sie kommen ins Büro und sehen eine der Ampeln auf Rot stehen. Sie führen zwei Telefonate und berufen ein Meeting ein, und am Ende des Tages leuchtet auch diese Lampe wieder grün.

Die beschriebenen Ampeln sind kein Wunderwerk, sondern lediglich die Basis einer sinnvollen Arbeit als Geschäftsführer. Was hier genutzt wird, ist Ihnen vielleicht schon unter dem Begriff der Kennzahlensysteme begegnet. Es geht darum, zentrale Aspekte Ihres Unternehmens in Form von Zahlen abzubilden, mit deren Hilfe Sie sich schnell einen Überblick über den »Gesundheitszustand« der Organisation verschaffen können.

Zwei Aspekte sind in diesem Zusammenhang besonders wichtig. Zum einen müssen die Zahlen *richtig ermittelt* werden, damit sie eine verlässliche und sinnvolle Grundlage für Entscheidungen darstellen. Zweitens, so stellte Hans Siegart, ehemaliger Professor und Rektor der Hochschule St. Gallen, fest, ist *eine richtige Auswahl* der Kennzahlen erforderlich. Ihre Aufgabe im Anschluss an die Sondierung Ihres Aufgabenbereichs ist es, genau diese Auswahl zu treffen.

Die Anzahl der Kennzahlen sollte eine überschaubare Größe nicht übersteigen. Es geht letztlich darum, dass Sie mithilfe dieser Zahlen die sensiblen Stellen Ihres Unternehmens im Blick haben. Welche »neuralgischen Punkte« Ihr Unternehmen hat, erkennen Sie mithilfe der Analysemethoden, die in den folgenden Kapiteln, insbesondere in Kapitel 3, vorgestellt werden. Da die Kennzahlen zur Steuerung des Unternehmens eingesetzt werden, wird diese Zahlen-

sammlung in Analogie zu einem Flugzeug-Cockpit auch treffend als Management-Cockpit bezeichnet. Im SAP R/3 System Strategic Enterprise Management findet sich beispielsweise eine Variation des von Prof. Patrick Georges entwickelten Systems des Management-Cockpits. Abbildung 4 zeigt die Bildschirmoberfläche des Moduls.

Abbildung 4: Das Management-Cockpit von SAP



Die Auswahl der Kennzahlen, die für die Steuerung Ihres Unternehmens wichtig sind, wird durch die Ziele des Unternehmens maßgeblich beeinflusst. Das sollte jedoch nicht bedeuten, dass Sie dauernd ein Auge auf Ihren Return-on-Investment (ROI) oder Ihren Cashflow haben müssen. Wichtiger ist, dass der Fluss innerhalb Ihres Unternehmens abgebildet wird. Das System der Balanced Scorecard von Kaplan und Norton, das in Kapitel 5 näher erläutert wird, betont hier einen wichtigen Aspekt. Wichtig sind nicht nur die monetären Größen, das heißt, finanzielle Größen des Jahresabschlusses wie Eigenkapitalrentabilität, Jahresüberschuss oder Gewinn vor Steuern, sondern speziell auch die nicht-monetären Größen. Ausschussquote, Personalfuktuation, Lagerumschlag, Lagervorrat, Tagesproduktion, Auftragslage, Auftragswartezeiten, Kundenreklamationen, Beschwerdeanzahl oder Prozessdurchlaufzeiten sind nur einige mögliche Kennzahlen.

Wenn Sie beschlossen haben, dass Sie eine Kennzahl in Ihr Cockpit aufnehmen wollen, sollten Sie sich über den optimalen Wertebereich der Zahl bewusst werden, das heißt über den Zahlenbereich, in dem die Ampel auf Grün steht. Anschließend definieren Sie einen Toleranzbereich – den Bereich, den Sie als Abweichung vom Optimum noch akzeptieren, bevor die Sache kritisch wird. (Hier würde entsprechend die Ampel auf Gelb stehen.) Dies bedeutet nicht zwangsläufig, dass Sie ad hoc reagieren müssen. Das Instrument soll nicht ein Panik verursachendes Werkzeug sein – überlegtes Agieren steht weiterhin an oberster Stelle.

Verlässt der reale Wert schließlich den tolerierbaren Bereich, so zeigt Ihnen die rote Ampel die Notwendigkeit an, zu handeln. Die Ampeln dienen lediglich der Veranschaulichung beziehungsweise auf der Software-Oberfläche dem schnellen Erkennen und Überblicken der Situation.

Wenn Sie Ihr Cockpit zusammenstellen, so gehen Sie während und nach Ihrer Informationsrecherche systematisch anhand der Felder vor, die wir Ihnen in den folgenden Kapiteln aufzeigen. Beantworten Sie Schritt für Schritt die folgenden Fragen:

1. Hat der Aspekt einen entscheidenden Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele?
2. Ist der Aspekt für das Unternehmen ein kritischer Faktor?
3. Lässt sich dieser Aspekt durch eine Zahl ausdrücken?
4. Lässt sich dieser Wert im operativen Ablauf unter Beachtung von Kosten-Nutzen-Aspekten erheben?
5. Wie lautet der angestrebte (optimale) Wert für diese Zahl?
6. Wie sollten die Toleranzbereiche definiert werden?
7. Welche der so ausgewählten Zahlen wollen Sie in Ihr persönliches Cockpit aufnehmen?

Aufgrund von Veränderungen im Unternehmen kann es geboten sein, dass Sie Ihr System anpassen. Vermeiden Sie in einem solchen Fall jedoch, weitere Kennzahlen aufzunehmen, ohne diese zuvor kritisch zu prüfen. Andernfalls riskieren Sie, sich in dem Dschungel von Ampeln nicht mehr zurechtzufinden mit dem Ergebnis, dass das Cockpit seine Wirkung verliert. Ihr System sollte grundsätzlich nicht mehr als zehn bis fünfzehn Indikatoren umfassen. Wollen Sie einen neuen hinzufügen, so nehmen Sie einen anderen aus dem System heraus. Beispielsweise kann es im Zug der Einführung eines Qualitätssicherungssystems sinnvoll sein, die Anzahl der Beschwerden als Kennzahl Ihrem Cockpit hinzuzufügen. Wenn wir in Kapitel 4 die Implementierung von Frühwarnsystemen näher erläutern, werden wir wieder auf Ihr Cockpit zurückkommen.

Der Wechsel an der Spitze

Bedeutet Ihr Wechsel in die Geschäftsführung (gerade in kleineren Unternehmen) einen Austausch des alleinigen Geschäftsführers? Hat Ihr Vorgänger in seiner Position ein starkes Standing im Unternehmen gehabt? Dann sollten Sie sich im Vorhinein auch mit möglichen Problemen des anstehenden Führungswechsels vertraut machen. Versetzen Sie sich dazu einmal in die Lage des früheren Chefs und der Mitarbeiter.

Für Führungskräfte ist das Abtreten aus Altersgründen oft ein schwieriger Schritt. Leichter fällt den Topmanagern der Wechsel in ein anderes Unternehmen, denn hier warten neue und spannende Aufgaben auf sie, die ihr Interesse wecken. Doch gerade Manager, die aus Altersgründen ausscheiden, verhalten sich viel zu oft auf eine Art und Weise, die Professionalität vermissen und sich stattdessen eher als Verleugnung des Todes auslegen lässt. Immer wieder behindern Topmanager Prozesse zur Neubesetzung der Stelle, da die Bewerber anscheinend nicht über ausreichende Qualifikationen verfügen; sie schieben statt der Qualifikation Freundschaften in den Vordergrund und streichen die Vorzüge ihrer Getreuen, ihrer Ebenbilder und Zöglinge heraus; oder sie starten plötzlich neue Kampagnen und Initiativen, die ihrer angeblichen Führung und Kontrolle bedürfen. Gerade Letzteres ist häufig Anzeichen eines Kampfes gegen den drohenden Machtverlust.

Solche Verhaltensweisen können wir auch bei Managern beobachten, die innerhalb des Unternehmens in eine andere Position wechseln. Auch in der neuen Position verfügen sie noch über die alten Kanäle und Verbindungen und gestalten somit ein Netzwerk am Wegesrand. Wie Sie auf diese Netzwerke reagieren können, werden wir Ihnen in Kapitel 6 näher bringen. Bei einem internen Positionswechsel kommt zusätzlich noch die Gefahr des Imageverlusts hinzu. Was könnte man über den alten Chef denken, wenn der neue alles besser und erfolgreicher umsetzt?

Stellen Sie sicher, dass das Unternehmen beim Führungswechsel nicht ins Stolpern gerät! Je mehr Sie sich mit Ihrem Vorgänger austauschen, desto größer ist Ihr Informationspool. Sie sollten seine Gedanken nicht einfach übernehmen, sondern vielmehr die Gründe analysieren, die aus seiner Sicht für die aktuelle Situation des Unternehmens maßgeblich sind. Das wird natürlich nicht einfach sein, wenn die Trennung von Unstimmigkeiten belastet ist. Ihre direkten Mitarbeiter können grob in drei Klassen aufgeteilt werden. Die Bildung der Klassen richtet sich dabei nach der Frage, ob sich die Mitarbeiter über den Führungswechsel freuen oder nicht. Je nachdem, wie sie über den Wechsel an der Unternehmensspitze denken, lassen sie sich in wechselfreudige, wechselindifferente und wechselunwillige Mitarbeiter unterscheiden. Jede Gruppe wird Ihnen anders gegenüberreten. Bei den Wechselfreudigen ist entweder die Lust auf Neues der Auslöser für eine Offenheit

Ihnen gegenüber oder ein gespanntes Verhältnis zu Ihrem Vorgänger Ursprung ihrer Freude. Gerade im zweiten Fall wird eine gesteigerte Erwartung in Sie gesetzt, die meist darin besteht, dass Sie alles anders machen werden. Diese Mitarbeiter können Sie am leichtesten für ihre Änderungsvorhaben gewinnen.

Wechselindifferente hegen weder eine Angst noch sehen sie größere Chancen im Wechsel an der Führungsspitze. Sofern diese Gruppe aus Mitarbeitern besteht, die ungeachtet ihres Umfelds ihre Arbeit leisten, haben Sie hier die beste Ausgangsbasis für den Wechsel. Ihre größte Herausforderung in Bezug auf die Wechselindifferenten wird es sein, sie zu motivieren und zu begeistern.

Wechselunwillige sind entweder aufgrund einer persönlichen Beziehung zu Ihrem Vorgänger voreingenommen oder aber sie haben Angst vor möglichen Änderungen durch Sie. Gehen Sie sensibel mit ihnen um und vermeiden Sie die Botschaft: »Jetzt komme ich, und alles wird anders!« Sie würden dadurch die Fronten nur verhärten. Einige Mitarbeiter werden vielleicht einfach etwas Zeit benötigen, um Sie in ihr Bild zu integrieren. Wie Sie mit solchen Problemen umgehen können, werden wir später genauer betrachten.

Hüten Sie sich davor, lediglich mit einer dieser drei Gruppen zusammenzuarbeiten. Auch dann, wenn Sie alles beim Alten belassen wollen, sollten Sie nicht nur auf die Wechselunwilligen setzen. Sie werden nur dann als Führungskraft erfolgreich sein, wenn Sie möglichst alle Mitarbeiter hinter sich bringen und sich mit allen gemeinsam in die von Ihnen gewählte Richtung bewegen.

Literaturtipps

Blanchard, K. & Gottry, S. (2005): *Der On-Time, On-Target Manager. Wie Bob vom ewigen Last-Minute- zum erfolgreichen Zeit/Ziel-Manager wird*, Hamburg, Hoffmann und Campe.

Crainer, S. (2002): *The Ultimate Business Library. 75 Books That Made Management*, Weinheim, Wiley.

Frenzel, R. (2008): *Das erste Mal Chef. Ratgeber für die erfolgreiche Karriere*, Planegg, Haufe.

Greene, R. (2000): *The 48 Laws of Power*, New York, Penguin Books.

Hindle, T. (2001): *Die 100 wichtigsten Managementkonzepte*, München, Econ.

Lowe, J. (2007): *Jack Welch Speaks. Wil and Wisdom from the World's Greatest Business Leader*, Weinheim, Wiley.

Malik, F. (2006): *Führen, Leisten, Leben*, Frankfurt/Main, Campus.

Müller, U. R. (2000): *Machtwechsel im Management. Drama und Chance*, München, Heyne.

Nöllke, M. (2006): *Management. Was Führungskräfte wissen müssen*, Planegg, Haufe.

Bevor Sie die Geschäftsführeraufgabe annehmen

In diesem Kapitel erfahren Sie, ...

1. ... wie Sie sich wirkungsvoll auf Ihre Geschäftsführerposition vorbereiten.
2. ... wie Sie die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens bestimmen können.
3. ... wie Sie bei unternehmerischen Entscheidungen die Ansprüche Ihrer Stakeholder berücksichtigen.
4. ... wie Sie Ihre persönlichen Ziele genauso erfolgreich wie die Unternehmensziele managen.
5. ... wie Sie Ihr Arbeitsumfeld Ihren eigenen Vorstellungen entsprechend gestalten können.

»Wenn ein Chefsessel knackt, bevor er angesägt wurde, war bereits vorher der Wurm drin.«

Rolf Handke

Immer wieder wird von Fällen berichtet, in denen der Sessel des frisch ernannten Geschäftsführers ins Wanken gerät, da sich der Stelleninhaber vor Amtsantritt nicht ausreichend mit seinen neuen Aufgaben und Pflichten auseinander gesetzt hat.

Damit Ihnen nicht ähnlich unangenehme Dinge widerfahren, möchten wir Ihnen in diesem Kapitel aufzeigen, in welcher Form Sie sich auf Ihre Geschäftsführungsrolle vorbereiten können und was Sie möglichst vor Antritt der Stelle in Erfahrung gebracht haben sollten. Sie wissen es selbst: Vorbereitung ist nicht alles, aber ohne Vorbereitung ist alles nichts.

Werden Sie sich Ihrer Verantwortung und Pflichten bewusst

Mit der Position des Geschäftsführers gehen nicht nur jede Menge Rechte und Annehmlichkeiten einher, sondern auch Verantwortung und Pflichten. Man hat Ihnen ein komplettes Unternehmen mit all seinen Mitarbeitern, Kunden, Gesellschaftern und Zulieferern anvertraut. Als Geschäftsführer übernehmen Sie die Verantwortung für das Wohlergehen Ihrer Mitarbeiter, für die Zufriedenheit Ihrer Kunden, für einen angemessenen Ertrag für Ihre Shareholder und für Fairness und Partnerschaftlichkeit im Umgang mit Ihren Lieferanten. Zusätzlich zu den Menschen, die Ihnen anvertraut sind, sind Ihnen auch materielle und finanzielle Werte übergeben worden, mit denen Sie verantwortungsvoll umzugehen haben.

Als neuer Geschäftsführer sollten Sie bereit sein, diese Verantwortung zu tragen, und sich rechtzeitig vorbereiten, um in der Lage zu sein, Ihrer Verantwortung auch gerecht zu werden. Dazu zählt zum einen die Beschäftigung mit den diversen Anspruchsgruppen und ihren Interessen und Bedürfnissen. Mit diesem Thema werden wir uns im vierten Abschnitt dieses Kapitels eingehend beschäftigen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt Ihrer Vorbereitung ist die Auseinandersetzung mit den gesetzlichen Pflichten des Geschäftsführers. Wichtige gesetzliche Grundlagen bilden hier das Handelsgesetzbuch (HGB) und je nach Rechtsform Ihres Unternehmens beispielsweise das Aktiengesetz (AktG) oder das GmbH-Gesetz (GmbHG). Auch Ihr Anstellungsvertrag oder die Geschäftsordnung geben Ihnen Auskunft über Ihre gesetzlichen Pflichten als Geschäftsführer. Beschäftigen Sie sich rechtzeitig mit allen wichtigen Fragen rund um Ihre vom Gesetz vorgesehenen Aufgaben, Ihre Haftbarkeit, Steuerpflicht und Vergütung. Informieren Sie sich zudem über neue Rechtsprechungen, die Ihre Position als Geschäftsführer betreffen. Im Jahr 2002 trafen die Karlsruher Richter des Bundesgerichtshofs ein Urteil, das die Stellung von GmbH-Geschäftsführern bei Haftungsprozessen wegen Managementfehlern erheblich verschlechterte, indem die Beweislast nunmehr beim Geschäftsführer liegt (Urteil des BGH vom 4. November 2002, Aktenzeichen II ZR 224/00).

Die Beweislast liegt seit dem Urteil der Karlsruher Richter beim Geschäftsführer. Er muss beweisen, dass er seinen Sorgfaltspflichten nachgekommen ist oder dass der von ihm mutmaßlich verursachte Schaden nicht zu vermeiden war. Schließt die GmbH beispielsweise einen Vertrag ab, bei dem durch fehlerhafte Kalkulation ein Schaden entsteht, so muss der Geschäftsführer beweisen, dass er seinen Organisations- und Überwachungspflichten nachgekom-

men ist. Es ist dabei unerheblich, ob er selbst oder einer seiner Mitarbeiter die Kalkulation durchgeführt hat. Um gerichtliche Auseinandersetzungen mit der GmbH zu vermeiden, empfiehlt es sich für den Geschäftsführer, bei bedeutenden Unternehmensentscheidungen sein Vorgehen schriftlich zu dokumentieren oder einen Zustimmungsbeschluss der Gesellschafterversammlung einzuholen.

Handelsblatt, 17. Februar 2004

Änderungen der Rahmenbedingungen, wie etwa die gerade beschriebene, sollten Ihnen beizeiten bekannt sein. So schützen Sie sich vor unangenehmen Überraschungen und haben die Möglichkeit, rechtzeitig Ihr Verhalten anzupassen und vorbeugende Maßnahmen einzuleiten. In Kapitel 7 werden wir uns ausführlich mit den rechtlichen Aspekten der Geschäftsführerposition befassen.

Verschaffen Sie sich einen realistischen Überblick über die wirtschaftliche Lage Ihres Unternehmens

Bevor Sie eine Topfpflanze gießen, werden Sie überprüfen, ob sie überhaupt Wasser benötigt. Dazu stecken Sie beispielsweise eine Fingerkuppe in die Erde, um zu testen, ob diese trocken ist. Außerdem werden Sie sich die Blätter anschauen: Hängen sie herab, ist dies oft ein untrügliches Zeichen dafür, dass die Pflanze Wasser benötigt. Aber dies muss nicht sein. Genauso gut könnte sie zu viel Sonne abbekommen haben oder von einer Krankheit befallen sein. In diesem Fall würden Sie der Pflanze mehr helfen, wenn Sie sie spritzten oder an ein schattigeres Plätzchen stellten.

Der Ausflug auf Ihre heimische Fensterbank verdeutlicht, dass man die richtigen Strategien, Lösungen und Maßnahmen nur dann finden kann, wenn man eine adäquate Analyse vorschaltet. Dies gilt für die Botanik ebenso sehr wie für Unternehmen. Verschaffen Sie sich deshalb vor Aufnahme Ihrer Geschäftsführungstätigkeit ein umfassendes und realistisches Bild von der wirtschaftlichen Lage Ihres Unternehmens. Verlassen Sie sich dabei aber nicht allein auf die publizierten Geschäftszahlen; diese sind zu sehr an der Vergangenheit orientiert. Führen Sie zum Antritt Ihrer Tätigkeit und später dann regelmäßig mindestens einmal pro Jahr Gespräche mit den Gesellschaftern, Ihren Managementkollegen und Ihren Mitarbeitern in Schlüsselpositionen, um deren Sicht der Dinge kennen zu lernen und um sich über den Zustand diverser un-

ternehmerischer Bereiche zu informieren. Achten Sie bei diesen Gesprächen darauf, viel zu fragen und wenig zu kommentieren. Sie wollen schließlich etwas über die Sichtweise ihres Gesprächspartners erfahren.

Neben der Analyse der Geschäftszahlen aus dem internen und externen Rechnungswesen und neben den Gesprächen mit Ihren Kollegen, Mitarbeitern und Aufsichtsratsmitgliedern bildet eine detaillierte Stärken-Schwächen-Analyse eine weitere zentrale Quelle, mit deren Hilfe Sie sich ein genaues Bild von der wirtschaftlichen Lage Ihres Unternehmens – auch und gerade der zukünftigen – machen können.

Prüfen Sie das Stärken-Schwächen-Potenzial Ihres Unternehmens

Eine Ihrer Kernaufgaben als Geschäftsführer wird es sein, die Unternehmensstrategie festzulegen. Dazu benötigen Sie aktuelle und detaillierte Informationen über das Leistungspotenzial Ihres Unternehmens, das heißt, über seine aktuellen und strukturellen Stärken und Schwächen.

Um die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens zu identifizieren, können Sie es beispielsweise mit Ihrem Hauptkonkurrenten oder dem Branchenführer vergleichen. Auf diese Weise bekommen Sie nicht nur wertvolle Informationen über die aktuelle Position Ihres Unternehmens im Markt, sondern Sie können auch feststellen, wie es sich von Ihrem stärksten Konkurrenten unterscheidet. Dies wiederum verbessert Ihre Informationsgrundlage, die Sie für die Ableitung von Zielen, Strategien und Maßnahmen benötigen.

Die Analyse des Stärken-Schwächen-Potenzials Ihres Unternehmens liefert Ihnen Antworten auf die drei folgenden zentralen Fragen:

- Wo liegen unsere Stärken und Schwächen im Vergleich zum stärksten Konkurrenten?
- Wie lassen sich unsere Stärken ausbauen?
- Wie lassen sich unsere Schwächen beseitigen?

Ganz wichtig bei diesem Thema: Konzentrieren Sie sich auf die Stärken, anstatt zu versuchen, Defizite zu kompensieren – Letzteres dauert im Allgemeinen viel länger und ist bei weitem arbeitsintensiver. Setzen Sie an den Dingen an, die Ihre Organisation gut kann, und versuchen Sie, diese zu echten nutzbringenden Unterscheidungsmerkmalen auszubauen. Nur wenn Leistungskategorien ganz besonders schlecht ausgeprägt sind, gar vollständig fehlen oder von besonderer Bedeutung für den zukünftigen Unternehmenserfolg sind, soll-