

| | |
|---|------------|
| Inhalt | 6 |
| Vorwort | 10 |
| Geschäftsführung als neue Aufgabe | 11 |
| Was ändert sich mit dem Eintritt in die Geschäftsführung? | 11 |
| Aufgabenverlagerung | 13 |
| Strukturierung Ihres Aufgabenbereichs | 14 |
| Unternehmenssteuerung mit dem Management- Cockpit | 18 |
| Der Wechsel an der Spitze | 21 |
| Literaturtipps | 22 |
| Bevor Sie die Geschäftsführeraufgabe annehmen | 23 |
| Werden Sie sich Ihrer Verantwortung und Pflichten bewusst | 24 |
| Verschaffen Sie sich einen realistischen Überblick über die wirtschaftliche Lage Ihres Unternehmens | 25 |
| Prüfen Sie das Stärken-Schwächen-Potenzial Ihres Unternehmens | 26 |
| Ermitteln Sie die vielfältigen Erwartungen Ihrer Stakeholder | 29 |
| 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 |
| Ihre wichtigste Aufgabe als neuer Geschäftsführer: Strategisches Management | 44 |
| Einführung | 44 |
| Der Markt und seine Potenziale | 45 |
| Strategie, Struktur und Erfolg | 47 |
| Informationen über Markt und Wettbewerber | 48 |
| Ihre Kunden | 51 |
| Stärken und Potenziale | 53 |
| Marktposition und Ziele | 54 |
| Ihr Unternehmen und seine Produkte | 57 |
| Produktstrategien | 57 |
| Produktportfolio und Produktlebenszyklus | 59 |
| Strategie und Zukunft | 62 |
| Frühaufklärungssysteme | 65 |
| Warum verschriftlichte Führung? | 67 |
| Zu guter Letzt: Die Umsetzung der Strategie | 70 |
| Literaturtipps | 71 |
| Neue Managementherausforderungen | 72 |
| Managementansätze im richtigen Mix | 72 |
| Wachstumsmanagement | 81 |
| Informationsmanagement | 83 |
| Innovationsmanagement | 85 |
| Integriertes Marketingmanagement | 89 |
| Global Business Development | 91 |
| Wie erreichen Sie ein wirkungsvolles Change Management? | 94 |
| Acht Schritte für ein erfolgreiches Change Management | 94 |
| Kulturwandel – eine große Herausforderung | 98 |
| Kommunizierte Kultur und gelebte Kultur sind zwei Paar Schuhe | 100 |
| Wie Sie Krisen erfolgreich bewältigen | 102 |
| Der Krise vorbeugen | 104 |
| Die Krise erkennen | 105 |
| Die Krise eindämmen | 106 |
| Die Krise lösen | 107 |
| Aus der Krise lernen | 108 |
| Eine Krise ist immer auch eine Chance für einen Neuanfang | 108 |
| Wenn es hart auf hart kommt: Wirksames Turnaround- Management | 108 |
| Literaturtipps | 111 |
| Checklisten und Arbeitsblätter | 113 |
| Zentrale Geschäftsführeraufgaben: Finanzielle Planung und Steuerung | 120 |
| Finanzielle Aspekte unterschiedlicher Geschäftsführungstypen | 120 |
| Einführung | 121 |
| Geschäftsführung in Start-up-Unternehmen | 121 |
| Neuaufbau von Tochterunternehmen/Outsourcing | 122 |
| Unit-Geschäftsführung in Familienunternehmen | 123 |
| Geschäftsführung in mittelständischen Unternehmen | 123 |
| Geschäftsführung einer internationalen Konzerntochter | 124 |
| Fazit | 124 |
| Geschäftsführung in Start-up-Unternehmen | 125 |
| Neuaufbau von Tochterunternehmen/Outsourcing | 133 |
| Unit-Geschäftsführung in Familienunternehmen | 142 |
| Geschäftsführung in mittelständischen Unternehmen | 145 |
| Geschäftsführung einer internationalen Konzerntochter | 147 |
| Systematisches Wissen zur finanziellen Planung und Steuerung | 153 |

| | |
|---|------------|
| Einführung | 153 |
| Bilanzpositionen und -aufbau | 155 |
| Bilanzbeurteilung | 161 |
| Gewinn-und-Verlust-Rechnung | 169 |
| Cashflow-Rechnung | 178 |
| Rentabilität | 181 |
| Bilanzpolitik | 187 |
| Innovative Finanzierung und Fördermittel | 192 |
| Ratingverfahren | 202 |
| Die Königsaufgabe des Geschäftsführers: Führung und Kommunikation | 211 |
| Alles, was Sie über Mitarbeiterführung wissen müssen | 211 |
| Wie Sie Ihre Mitarbeiter und Managementkollegen wirklich motivieren | 212 |
| Wie Sie durch Zielvereinbarungen führen | 215 |
| Personalauswahl mit System: Wie Sie Stellen mit den richtigen Mitarbeitern besetzen | 218 |
| So betreiben Sie eine kompetente Personalentwicklung | 222 |
| Wie Sie mit schwierigen Mitarbeitern umgehen | 226 |
| Erfolgreiches Teambuilding an der Unternehmensspitze | 228 |
| Warum Teambuilding an der Unternehmensspitze oft scheitert | 228 |
| Der Weg zum Dream-Team – Effektive Teamentwicklung an der Unternehmensspitze | 229 |
| Kennzeichen eines »echten« Teams an der Unternehmensspitze | 232 |
| Nicht alles muss im Team gemacht werden | 232 |
| Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens | 233 |
| Zusammenarbeit in der Geschäftsleitung | 233 |
| Zusammenarbeit mit Ihren Führungskräften | 236 |
| Gremien, Interessengruppen und Schnittstellen | 236 |
| Key Players in Ihrem Unternehmen | 238 |
| Zusammenarbeit mit Gesellschaftern und Aufsichtsrat | 240 |
| Die Macht der Sprache: Wirksame Business- Kommunikation | 242 |
| Das Führungskommunikationsschema | 242 |
| Wege und Instrumente der Kommunikation | 243 |
| Persönliche Kompetenzen in der Kommunikation | 246 |
| Öffentliche Auftritte meistern | 254 |
| Literaturtipps | 256 |
| Checklisten und Arbeitsblätter | 258 |
| Juristische Aspekte der Tätigkeit des Geschäftsführers | 280 |
| Warum benötigt ein Geschäftsführer rechtliches Basiswissen? | 281 |
| Was ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung? | 281 |
| Gründung der GmbH | 282 |
| Wer kann Geschäftsführer einer GmbH werden? | 283 |
| Die Gesellschaft wird angemeldet | 283 |
| Die Organisationsstruktur der GmbH | 284 |
| Rechtliche Stellung eines Geschäftsführers | 284 |
| Geschäftsführerhaftung | 285 |
| Der Pflichtenkatalog | 287 |
| Vertragliche Grundlagen der Stellung des Geschäftsführers | 288 |
| Bestellung und Abschluss des Geschäftsführerdienstvertrages | 288 |
| Abberufung und Beendigung des Geschäftsführerdienstvertrages | 297 |
| Gesetzliche Pflichten des Geschäftsführers | 303 |
| Innere Haftung der GmbH | 303 |
| Basisaufgaben der Geschäftsführung | 304 |
| Verschwiegenheitsverpflichtung | 304 |
| Gesetzliche Vorgaben | 304 |
| Haftung des Geschäftsführers | 305 |
| Innenhaftung | 305 |
| Außenhaftung und Vertrag | 305 |
| Haftungsbeschränkung und -freistellung | 314 |
| Einschränkung der Geschäftsführerhaftung | 314 |
| Haftungsbeschränkung bei gemeinschaftlichen Geschäftsführern | 314 |
| Geschäftsverteilung | 315 |
| Auswirkung der zulässigen Geschäftsverteilung | 317 |
| Konsequenzen des Haftungsrisikos | 318 |
| Versicherbarkeit der Haftungsrisiken einer Geschäftsführerstellung | 318 |
| Verhaltensregeln und Absicherungsmaßnahmen zur Einschränkung der Haftungsrisiken | 320 |
| Anhang | 323 |
| Checklisten und Arbeitsblätter | 323 |
| Abbildungen und Tabellen | 324 |
| Abbildungen | 324 |
| Tabellen | 325 |
| Gesetzestexte | 327 |
| Literatur | 327 |
| Anmerkungen | 329 |
| Kapitel 6 | 331 |
| Register | 332 |

Alles, was Sie über Mitarbeiterführung wissen müssen (S. 210-212)

»Der Abt bedenke immer, was er ist, bedenke, was sein Name sagt, und wisse, wem er anvertraut ist, dem wird auch mehr abgefordert. Er halte sich gegenwärtig, wie schwierig und dornenvoll die Aufgabe ist, die er übernommen hat, Seelen zu leiten und der Eigenart vieler gerecht zu werden. Auf den einen wirke er mit Güte, auf den anderen mit Tadel, auf einen Dritten mit Zureden ein.

Nach Veranlagung und Fassungskraft eines jeden passe und schmiege er sich allen so an, dass er nicht nur keinen Verlust erleide an der ihm anvertrauten Herde, sondern sich auch am Wachstum der guten Herde erfreuen könne.«

So lesen wir in den Mönchsregeln des heiligen Benedikt aus dem sechsten Jahrhundert. Schon damals zählte die Menschenführung zu einer der großen Herausforderungen für Führungskräfte. 1500 Jahre später sieht dies nicht anders aus; die Anforderungen an Führungskräfte haben eher zu- als abgenommen.

Sie werden bereits aus früheren Positionen mit zahlreichen Aspekten der Mitarbeiterführung vertraut sein. Da für Sie als Geschäftsführer jedoch weitere Aufgaben hinzukommen und Sie in der Ausgestaltung Ihrer Führungsrolle ein Vorbild für Ihre Managementkollegen sind, möchten wir Ihnen in diesem Kapitel eine kurze Auffrischung in Sachen Mitarbeiterführung geben. Als Führungskraft haben Sie im Wesentlichen drei Aufgaben: Bewegung, Richtung und Zusammenhalt. Wir müssen Menschen und Prozesse bewegen, um Stillstand und »Verfettung« vorzubeugen. Wir alle bewegen uns gerne in unserer Komfortzone. Sie sind das Instrument dagegen. Dies ist von besonderer Wichtigkeit, wenn Ihr Unternehmen einer besonderen Umfeldynamik ausgesetzt ist. Doch Bewegung alleine garantiert noch keinen Erfolg. Damit sich Menschen und Prozesse nicht im Kreis bewegen, müssen Führungskräfte die gewünschte Richtung definieren. Und schließlich gilt es, die Mannschaft geschlossen hinter sich zu bringen und zu halten.

Wie Sie Ihre Mitarbeiter und Managementkollegen wirklich motivieren

Ihre Mitarbeiter und Managementkollegen werden sich fragen, warum sie Ihnen als Führungskraft folgen sollen. Sie sollten ihnen auf diese Frage gute Antworten liefern, wenn Sie aus den Ihnen anvertrauten Personen ein Gefolge machen wollen. Mit anderen Worten: Ihre zentrale Aufgabe als Führungskraft ist es, für Ihre Mitarbeiter Sinn zu stiften. Nur wenn Ihnen dies gelingt, werden Ihre Mitarbeiter bereit sein, ihre Selbstbestimmung zugunsten einer Fremdbestimmung einzuschränken.

Mitarbeitermotivation: Die zehn wichtigsten Faktoren

Was steigert das Engagement von Mitarbeitern?

1. Die Unternehmensführung zeigt Interesse am Wohlergehen der Mitarbeiter.
2. Die beruflichen Fähigkeiten der Mitarbeiter werden vom Unternehmen gefördert.
3. Die Unternehmensführung agiert als Vorbild im Sinne der Unternehmenswerte.
4. Die Mitarbeiter haben ausreichend Entscheidungsfreiheit, um gute Arbeitsergebnisse zu liefern.
5. Das Unternehmen hat als Arbeitgeber einen exzellenten Ruf.
6. Das Aufgabenspektrum der Mitarbeiter ist anspruchsvoll.
7. Die Arbeitsgruppe arbeitet als Team.
8. Das Unternehmen ist auf seine Kunden ausgerichtet.
9. Es herrscht ein gutes Arbeitsklima.
10. Die Mitarbeiter können die Festlegung ihres Lohns/Gehalts nachvollziehen.