

VOLKELT

Der Berater für den Geschäftsführer der GmbH und der Unternehmersgesellschaft

Schnellkurs für Geschäftsführer der GmbH und der Unternehmersgesellschaft (haftungsbeschränkt)

Modul 1: Bewerbung, Bestellung, Amtsantritt, 100 Tage im Amt

Inhalt

1.1 Vor der Bestellung

- Was ändert sich?
- Darauf kommt es bei Ihrer Bewerbung an
- Bewerbungsunterlagen, Gesprächsvorbereitung, Fragen
- Überzeugend Auftreten
- Wie werden Geschäftsführer ausgewählt
- Unternehmensstatus und Zielvereinbarungen: Was Sie über Ihr neues Unternehmen wissen müssen
- Verbessern Sie Ihre Verhandlungsposition für den Anstellungsvertrag
- Muster: Alle Klauseln für den besten Anstellungsvertrag

1.2 Bestellung zum Geschäftsführer

- Alles richtig machen im Umgang mit dem Handelsregister (Anmeldung, Vertretungsbefugnisse, Prokura)
- Ihre rechtliche Stellung (Rechtsvorschriften, Gesellschaftsvertrag)

1.3 Aufnahme der Geschäftsführungs-Tätigkeit - die ersten 100 Tage

- Erwartungen und Erfolgsfaktoren
- Betriebsbesichtigung und persönliche Vorstellung, informelle Mitarbeitergespräche
- Definieren Sie, was Sie erreichen wollen, visualisieren Sie diese Ziele und sprechen Sie darüber
- Der wirksame Auftritt vor Gesellschaftern, Beirat, den Geschäftsführern anderer Ressorts, Beratern und den Schlüssel-Funktionen – Grundsätze effektiver Zusammenarbeit

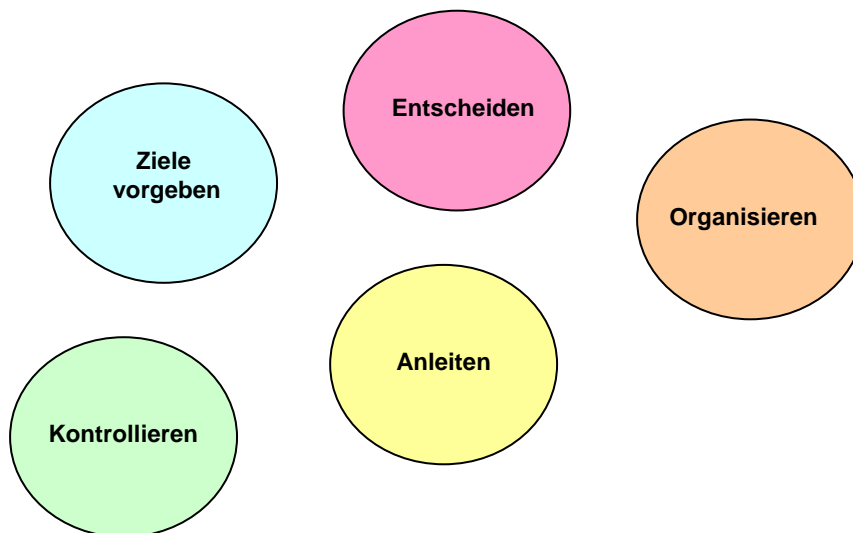
1.1 Vor der Bestellung

Einmal ist immer das Erste Mal. Entweder werden Sie als Angestellter des Unternehmens von den Gesellschaftern als Geschäftsführer für ein bestimmtes Ressort oder für die Gesamtverantwortung vorgeschlagen. Oder Sie trauen es sich zu, die Geschäfte eines Unternehmens zu führen und bewerben sich um die ausgeschriebene Stelle eines Geschäftsführers.

1.1.1 Was ändert sich?

Als Angestellter eines Unternehmens führen Sie die Aufgaben aus, die Ihnen die Unternehmensleitung überträgt. Als Geschäftsführer:

- geben Sie die **Ziele** des Unternehmens vor,
- **organisieren** Sie den gesamten Geschäftsablauf,
- **entscheiden** über alle geschäftliche Angelegenheiten,
- **kontrollieren** den Geschäftsablauf und
- **leiten Ihre Mitarbeiter** zur Erledigung Ihrer Aufgaben an.

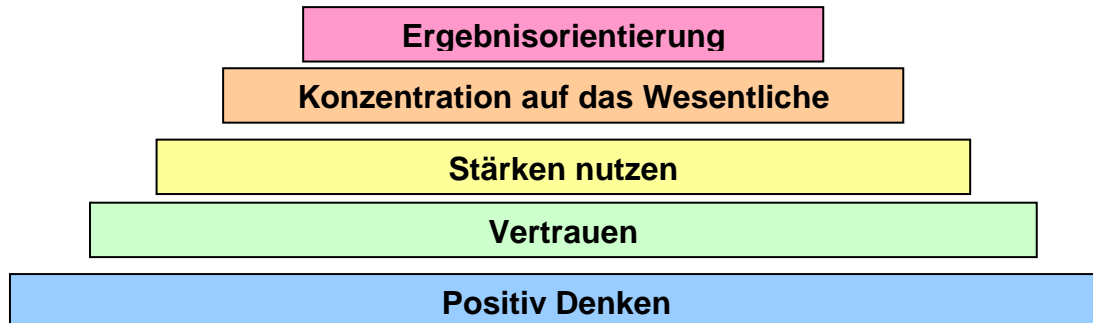


Dabei übernehmen Sie alle oben genannten Aufgaben. Sobald Sie eine dieser Aufgaben nicht ausüben, wird es Ihnen auf Dauer nicht gelingen, als Geschäftsführer zu bestehen. Zwar können einzelne Aufgaben einem Ressort übertragen werden. Dennoch gilt in der arbeitsteiligen Geschäftsführung grundsätzlich das Prinzip der Gesamtverantwortung. Delegierte Tätigkeiten müssen Sie regelmäßig kontrollieren.

Die oben Aufgaben erledigen Sie am besten, wenn Sie die folgenden Prinzipien beherrschen und systematisch im täglichen Geschäftsablauf anwenden:

- Im Mittelpunkt des Geschäftsprozesses steht das Ergebnis (**Ergebnis-Orientierung**)
- Jede Tätigkeit ist darauf ausgerichtet, dass Sie einen Beitrag zum Ergebnis liefert (**Beitrag zum Ganzen**)
- Machen Sie sich immer bewusst, was im Hinblick auf das Ergebnis wichtig ist (**Konzentration auf das Wesentliche**)
- Nutzen Sie konsequent, was Sie, was der einzelnen Mitarbeiter und was Ihr Unternehmen kann (**Stärken nutzen**)

- trauen Sie Ihren Mitarbeitern zu, dass sie die Ihnen übertragenen Aufgaben erfüllen wollen und können (**Vertrauen**)
- und strahlen Sie in Ihrer gesamten Person die Überzeugung aus, dass Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter die vorgegebenen Ziele erreichen werden (**positiv Denken**).



Basis-Literatur > [Malik: Führen Leisten Leben](#)

1.1.2 Darauf kommt es bei Ihrer Bewerbung an

Auswahl und Verfahren für die Besetzung einer Geschäftsführungs-Position können sehr unterschiedlich sein. Das richtet sich nach der Größe des Unternehmens, Anzahl und Struktur der Gesellschafter, wirtschaftlicher Situation oder den strategischen Überlegungen der Gesellschafter.

Üblich ist die Beauftragung einer Personalberatung. Zunächst wird das Anforderungsprofil und Vergütungsrahmen festgelegt und in der Stellenausschreibung dargestellt. Der Personalberater wertet die Angebote aus, stellt diese den Gesellschaftern vor und lädt zu einem ersten Gespräch ein.

Aus Sicht des Bewerbers ist in dieser Phase zu beachten:

- Erfüllen Sie die Muss-Vorgaben aus dem Anforderungsprofil.
- Werden telefonische Vorab-Informationen angeboten? Nutzen Sie diese auf jeden Fall, z. B. um sich über die Muss-Anforderungen zu informieren.
- Prüfen Sie, ob sich aus der Ausschreibung Hinweise auf das Auswahl- und Bewerbungsverfahren ergeben.

Orientieren Sie sich bei Ihrer Bewerbung an den üblicherweise empfohlenen Gepflogenheiten und Vorgehensweisen. Nutzen Sie dazu die zum Teil sehr ausführlichen und praxisorientierten Hinweise der Fach-Literatur. Durchaus üblich ist es bei der Bewerbung um eine Geschäftsführungs-Position, sich ebenfalls von einem Personalberater bzw. Placement-Berater coachen zu lassen.

Hier einige Basis-Informationen für potenzielle Geschäftsführer:

1.1.3 Bewerbungsunterlagen

Versenden Sie grundsätzlich vollständige Bewerbungsunterlagen, keine Kurzbewerbung. Vollständige Bewerbungsunterlagen bestehen aus:

- einem persönlichen Anschreiben (liegt obenauf) und
- einer Bewerbungsmappe (= Anlage zum Anschreiben).

Die Bewerbungsmappe besteht aus:

- Deckblatt mit Lichtbild,
- Lebenslauf,

- Liste der Veröffentlichungen,
- eventuell Patente oder Warenzeichen,
- Referenzen, Arbeitsproben, Handschriftenproben, polizeiliches Führungszeugnis, Gesundheitszeugnis (nur wenn angefordert).

Verwenden Sie weißes Briefpapier oder hochwertiges Recyclingpapier mit mindestens 70 g/m² Papiergewicht. Alle Unterlagen (bis auf das Anschreiben) plazieren Sie in einer Bewerbungsmappe. Achten Sie auch beim Briefumschlag auf gute Qualität, z. B. einen Briefumschlag mit einer Verstärkung. Versenden Sie Ihre Unterlagen **nicht** per Einschreiben oder Eilboten und achten Sie auf ausreichende Frankierung.

- Ausführliche und gute Informationen zu den einzelnen Bewerbungsunterlagen gibt es z. B. bei jobware unter -> <http://www.jobware.de/ra/rb/index.html>
- Professionelle Begleitung zur Bewerbung von Führungskräften und Geschäftsführern > http://www.management-jobs.stepstone.de/content/de/de/b2c_Bewerbungsschreiben_Vorlagen_und_Muster.cfm

1.1.4 Gesprächsvorbereitung

Versorgen Sie sich vor dem persönlichen Gespräch mit Informationen zum Unternehmen (vgl. dazu unter 1.1.9). Informationen liefert der Geschäftsbericht des Unternehmens, den Sie umgehend anfordern sollten. Eine weitere Informationsquelle liefert die Web-Site des Unternehmens. Zur Information können Sie auch das Internet-Netzwerk Xing nutzen, z. B. indem Sie zu aktiven und ehemaligen Mitarbeiter des Unternehmens Kontakt aufnehmen und Informationen einholen.

Als Gesprächsunterlagen sollten Sie die Stellenausschreibung, eine Kopie Ihrer Bewerbung, die Einladung, den Geschäftsbericht und eventuell den Personalfragebogen bereithalten.

Bereiten Sie sich auf die Frage nach Ihrer Gehaltsvorstellung vor. Zu hohe Forderungen bedeuten schnell ein vorzeitiges „Aus“. Eine zu niedrige Forderung deutet auf geschäftliche Unerfahrenheit.

Unser Service: Gehalts-Kurz-Gutachten (35 €)

1.1.5 Fragen im Gespräch

Formulieren Sie im Kopf bzw. im Gespräch mit einem Coach beispielhaft Antworten auf folgende Fragen:

Fragen zu Ihrer Persönlichkeit

- Fassen Sie die wichtigsten Stationen Ihres Lebenslaufs zusammen.
- Sagen Sie mir drei Ihrer Stärken und sagen Sie mir drei Ihrer Schwächen.
- Nennen Sie Ihre wichtigsten Erfolge
- Wie reagieren Sie auf Stress?
- Was würden Sie an Ihrem bisherigen Leben anders machen, wenn Sie es ändern könnten?
- Was wollen Sie in fünf, zehn oder fünfzehn Jahren sein?
- Wie verbringen Sie Ihre Freizeit?
- Können Sie unter Termindruck arbeiten?

Fragen zur Tätigkeit / Position

- Warum haben Sie sich beworben?
- Was wissen Sie über das neue Unternehmen?
- Was sind die Erfolgsfaktoren der angebotenen Position?
- Warum soll ich Sie einstellen? Sagen Sie mir drei Gründe.
- Was tun Sie zuerst, wenn Sie bei uns anfangen?
- Wie viel möchten Sie verdienen?

- Warum wollen Sie Ihre derzeitige Firma verlassen?
- Nennen Sie Ihre bedeutsamsten beruflichen Fehler.
- Was lesen Sie um sich weiterzubilden?
- Mögen Sie Stab- oder Frontarbeit? Warum?
- Welche Probleme, die zuvor keinem aufgefallen waren, konnten Sie in Ihrer jetzigen Stelle ausmachen?
- Wie lösen Sie Konflikte im Team?

Fragen zum neuen Unternehmen

- Fragen zum Unternehmen, die Sie nicht aus dem Unternehmensbericht beantworten konnten.
- Fragen, die durch den Geschäftsbericht aufgekommen sind.
- Fragen zur Position, besonderen Anforderungen, Berichtswege und Stellenbeschreibung.
- Fragen zu Ihrem Vorgänger, dem Grund seines Wechsels oder Dauer seines Verbleibs.
- Fragen zum Führungssystem und Zielvereinbarung
- Fragen zu den Leistungen wie Gehalt, Urlaub, Kantine, Fortbildung, etc.

Polemische Fragen

- Glauben Sie nicht, Sie wären in einer Firma anderer Größenordnung besser aufgehoben? In einem anderen Unternehmenstyp?
- Was war Ihre schwierigste Entscheidung?
- Wer hat dieses Kostüm oder diesen Anzug für Sie ausgesucht?
- Glauben Sie, dass Sie mit diesem Schmuck oder dieser Krawatte Eindruck schinden können?
- Warum sind Sie so nervös?
- Glauben Sie, dass Sie mit diesen Unterlagen eine Stellung finden?

1.1.6 Überzeugend Auftreten

Timing	Seien Sie pünktlich. Denken Sie daran, dass es Ihr Ziel ist, künftig an jedem Morgen ein freundlichen Lächeln vom Pförtner, der Empfangsdame oder der Sekretärin Ihres Chefs zu bekommen. Was hält Sie davon ab, jetzt besonders freundlich zu sein?
Kleidung	Kleiden Sie sich seriös, aber nicht aufdringlich. Vermeiden Sie unruhige Farbkombinationen, Broschen, auffällige Krawatten, weiße Socken und Alles, was die Aufmerksamkeit Ihrer Gesprächspartner von Ihrem Gesicht ablenken könnte. Wenn Sie die Gelegenheit haben herauszufinden, wie der Kleidungsstil im Unternehmen ist, nutzen Sie dies: Sie sollten sich ein wenig über diesem Standard einordnen.
Hören + Sprechen	Hören Sie aktiv zu. Die Faustregel: 70% reden - 30% hören. Gehen Sie auf die Antworten Ihres Gegenübers ein. Achten Sie auf Ihre Stimme. Sprechen Sie von sich, vermeiden Sie „man“.
Feedback	Fragen Sie, ob Sie sich Notizen machen können. Fügen Sie neue Fragen in Ihre Frageliste ein. Wenn Sie einen introvertierten Gesprächspartner vorfinden, gestalten Sie das Gespräch durch offene Fragen selbst (wie, wann, wo, wer, was).
Körper	Achten Sie auf Ihre Körpersprache. Arme nicht verschränken. Bauen Sie keine Barrieren aus Kaffeetasse, Schreibblock oder sonstigen Utensilien auf. Halten Sie Blickkontakt, aber nicht starren. Nehmen Sie sich vor diese Chance zu nutzen, um die Seele Ihres Gesprächs-

	partners zu ergründen. Versuchen Sie entspannt zu sitzen ohne die Beine übereinander zu schlagen. Halten Sie die Hände ruhig.
Sitzen	Setzen Sie beide Fußsohlen fest auf den Boden. Üben Sie das zu Hause. Setzen Sie sich an einen Tisch gegenüber Ihrem Partner oder Freunden. Bitten Sie sie, einen kurzen Satz mit den Beinen auf dem Boden, mit überkreuzten Fußgelenken unter dem Stuhl oder mit überkreuzten Beinen zu sprechen. Bemerken Sie den Unterschied, auch wenn Sie nicht direkt sehen wie die Beine stehen? Wenn Sie "mit beiden Beinen auf dem Boden stehen" wirken Sie überzeugend.

1.1.7 Bewerbungskosten

Ihr neuer Arbeitgeber muss die Vorstellungskosten erstatten, wenn er das persönliche Gespräch ausdrücklich gewünscht hat - allerdings nur "in nötigem Umfang" (AG Ffm, Az: 7 Ca 6251/02).

Konkret: Bei einer Anreise von 200 Kilometern ersetzt die Firma zumindest die Benzinkosten – das ist üblich so und darauf sollten Sie nicht verzichten. Die Ausgaben für Telefonate und Essen müssen nicht übernommen werden. Sparsame Firmenchefs können die Übernahme der Kosten in der Einladung grundsätzlich ausschließen.

1.1.8 Wie werden Geschäftsführer ausgewählt

Die Entscheidung für einen Bewerber steht schon fest

Selbst wenn die Position eines Geschäftsführers im Ausschreibungsverfahren ausgeschrieben und durchgeführt wird, bedeutet dies nicht, dass die Entscheidung auf Grundlage der Bewerberprofile entschieden wird. In vielen Unternehmen steht die Entscheidung für oder gegen einen Bewerber bereits vorher fest.

- Die Unternehmensleitung lässt sich bereits seit Jahren extern beraten. Viele Geschäftsführungs-Positionen werden mit ehemaligen externen Beratern besetzt.
- In kleinen oder mittleren Unternehmen haben leitende Angestellte durchaus Chancen, bei der Vergabe einer Geschäftsführungs-Position vorab berücksichtigt zu werden (insbesondere Techniker, aber auch in Vertrieb und Marketing).

Aus Unternehmenssicht hat dieses Vorgehen den Vorteil, dass es sich bei den Bewerbern in der Regel um Personen handelt, mit denen man bereits seit Jahren vertrauensvoll und erfolgreich zusammen arbeitet. Das Risiko einer Fehlbesetzung ist gering. Das Ausschreibungsverfahren wird dennoch durchgeführt, damit

- nicht der Eindruck einer Beziehungs-Besetzung entsteht (und damit die Führungskompetenz bereits in diesem Stadium in Frage gestellt wird),
- das übliche betriebliche Vergabeverfahren nicht von den Organen der Unternehmensleitung unterlaufen wird (Vorbildfunktion),
- und die Loyalität des neuen Geschäftsführers gegenüber den Unternehmensgrundsätzen gelebt wird.

Wird Ihre innerbetriebliche Bewerbung um dies Position eines Geschäftsführers von der Personalberatung bereits im Vorfeld nicht berücksichtigt – also z. B. nicht in den näheren Kreis der Bewerber eingeladen – müssen Sie u. U. davon ausgehen, dass die Auswahl bereits getroffen ist und man Sie nicht mit einer Ablehnung nach einem Auswahlverfahren konfrontieren möchte.

Die Auswahlkriterien der Personalberater

Für die Auswahl von Führungskräften insbesondere Geschäftsführern werden im Allgemeinen die folgenden Kriterien zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Bewerber herangezogen (z. B. McKinsey):

- Unternehmerisches Potenzial (Eigeninitiative, Durchsetzungsvermögen),
- Fachwissen (Branchenwissen, Ressortwissen, methodische Kompetenz),
- Geschäft (Ergebnisorientierung, Teamentwicklung, Projekt-Management),
- Führungsqualität (Motivieren, Vertrauen, Fördern)
- Geschäftsentwicklung (strategisches Vermögen).

Auf der Ebene der Unternehmensleitung werden unterschiedliche Verfahren zur Auswahl und Bewertung von Bewerbern herangezogen. Das reicht vom zufälligen, eher intuitiven Entscheidungsablauf bis zur Auswahl im **Assessment-Center (AC)**.

Bezeichnend für ein AC ist, dass die zu beurteilenden Personen nicht nur in einer Situation (Bewerber-Interview), sondern in mehreren Situationen (Verhaltenssimulationen, Arbeitsproben) über einen längeren Zeitraum beobachtet und bewertet werden. Durch geschulte Beobachter können dabei die zwischenmenschlichen Kommunikationsfähigkeiten und Führungsqualitäten festgestellt werden.

Wichtig ist, dass im Assessment-Center zwischen bereits vorhandenen Fähigkeiten, Fertigkeiten etc. (Kompetenzen) und Potenzialen unterschieden wird. Wesentliche Inhalte von Assessment-Centern sind:

- Interview,
- Gruppendiskussionen,
- Postkorb-Fallstudien,
- Rollenspiele,
- Präsentationen,
- Fragebögen
- Abschlussgespräch,
- auch eine Essenseinladung.

Gelegentlich wird auch für die Auswahl von Geschäftsführern die sog. **360 Grad-Beurteilung** eingeholt – z. B. bei der Besetzung einer Geschäftsführungs-Position durch einen ehemaligen leitenden Mitarbeiter. Hier werden die Beurteilungen von Mitarbeitern aller Hierarchie-Ebenen über die betreffende Person eingeholt. Diese Methode ist allerdings nur sehr begrenzt zur Entscheidungsfindung geeignet, weil hier die persönliche Bewertung der befragten Mitarbeiter nur schwer selektiert werden kann.

Als potenzieller Geschäftsführer sollten Sie einem solchen Verfahren nicht zustimmen. Hilfreicher und zielbezogener ist die Angabe von Referenzen, vormaligen Arbeitszeugnissen und sonstige werthaltigen Beurteilungen, auch z. B. in der öffentlichen Selbstdarstellung in den Medien (persönlicher Medienspiegel).

Auswahl und Abstimmung durch die Mitglieder des Bestellorgans

Nach der ersten Gesprächsrunde mit dem Personalberater / -team werden 2 bis 3 Kandidaten dem Bestellgremium vorgeschlagen. Ein bis zwei weitere Kandidaten werden als Ersatz-Kandidaten gesetzt und kommen dann zum Zuge, wenn sich das Entscheidungsgremium mit der Erst-Auswahl schwer tut. Je nach Größe des Bestell-Gremiums werden Einzelgespräche geführt oder es wird eine erste Vorstellungsrunde gemeinsam im gesamten Gremium durchgeführt.

Eine ausreichende und fundierte Vertrauensbasis zwischen den Beteiligten braucht Zeit, so dass man sich mehrere Gesprächsrunden lang Zeit nehmen sollte. Auch informelle Veranstaltungen dienen dazu, persönliches Kennenlernen zu ermöglichen und so die Basis für eine höchst vertrauliche Zusammenarbeit legen zu können.

Für den potenziellen Geschäftsführer ist in dieser Phase wichtig:

- Signalisieren Sie die Bereitschaft, sich mit allen Personen des Bestell-Gremiums auszutauschen, zu arrangieren und sich persönlich einzubringen.

- Versuchen Sie herauszufinden, in welcher Beziehung die Personen des Bestell-Gremiums untereinander stehen, ob es Konflikte gibt, ob es Themen gibt, die nicht offen angesprochen werden, welche Bedeutung das Unternehmen für die Beteiligten hat.
- Lassen Sie sich in dieser Phase nicht zu Aussagen, Zielerreichungsgraden und Erfolgsversprechungen verleiten, die Sie später nicht einhalten können.
- Stellen Sie fest, zu welchen Themen sich die Gesellschafter/Geschäftsführer regelmäßig beraten lassen, wer die Berater sind und versuchen Sie bereits in dieser Phase Kontakt zu den Beratern herzustellen (Anwalt, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Unternehmensberater).
- Stellen Sie sich darauf ein, dass der Entscheidungsprozess länger dauert als erwartet, nicht immer geradlinig verläuft und das Bestell-Gremium nicht nur mit Ihnen, sondern mit mehreren Kandidaten zugleich über eine längere Zeit hinweg Beziehungen aufbaut.

Die endgültige Auswahl des Bewerbers wird durch das rechtlich dafür zuständige Bestell-Organ getroffen. In der GmbH ist das die Gesellschafterversammlung. Weitere Geschäftsführer des Unternehmens, die selbst nicht am Unternehmen beteiligt sind, aber in das Auswahlverfahren um die Besetzung der neuen Geschäftsführer-Position einbezogen werden, haben kein Stimmrecht – allerdings können diese oft beratenden Einfluss auf die Gesellschafter ausüben, die nicht oder nicht mehr in das Unternehmen eingebunden sind. Gleiches gilt für die Berater der Gesellschafter.

1.1.9 Unternehmensstatus und Zielvereinbarungen: Was Sie über Ihr neues Unternehmen wissen müssen

Bereits in den ersten Bewerbungsgesprächen erwartet man von Ihnen, dass Sie sich ausführlich über das Unternehmen informiert haben. Das betrifft Markt- und Marktentwicklung, Wettbewerber und Unternehmensdaten. Aussagekräftige Zahlen und Fakten entnehmen Sie dem Jahresabschluss (JA) oder – soweit vorhanden – dem Geschäftsbericht des Unternehmens, in dem JA, Anhang und Lagebericht abgedruckt sind und der in aller Regel noch zahlreiche Informationen aus dem Innenleben des Unternehmens enthält.

Informationen aus dem Geschäftsbericht: JA, Anhang, Lagebericht

Kapitalgesellschaften müssen Ihren Jahresabschluss im elektronischen Unternehmensregister veröffentlichen. Diese Daten stehen jedermann offen zur Verfügung. Sie können sich also ein gutes Bild über Ihren zukünftigen Arbeitgeber machen. Die Veröffentlichung bezieht sich auf die Unternehmensdaten aus dem vorherigen Geschäftsjahr – zur Zeit sind das die Pflichtveröffentlichungen aus dem Geschäftsjahr 2008 > <http://www.unternehmensregister.de>

Wenn der potenzielle Geschäftsführer nicht über eine kaufmännische Ausbildung verfügt und er nicht zum Geschäftsführer des Ressort Finanzen /Rechnungswesen/ Controlling vorgesehen ist, wird man von Ihnen nicht erwarten, dass Sie den Jahresabschluss des Unternehmens vollständig interpretieren und bilanztechnisch analysieren können. Diese Aufgabe obliegt in der Regel dem kaufmännischen Geschäftsführer bzw. den externen Beratern des Unternehmens.

Dennoch ist es Ihre Pflicht als zukünftiger Geschäftsführer, sich über die Tätigkeit des kaufmännisch verantwortlichen Geschäftsführers regelmäßig informieren zu lassen und bei Unklarheiten ggf. externen Rat einzuholen.

Große GmbH müssen einen Jahresabschluss (Bilanz, GuV, Anhang) und einen Lagebericht aufstellen und prüfen zu lassen. Jahresabschluss, Lagebericht, Vorschlag für sowie Beschluss über die Ergebnisverwendung und der Bestätigungsvermerk oder der Vermerk über dessen Versagung sind im Bundesanzeiger bekanntzumachen. Für die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung ist ein gesetzlich einheitliches Gliederungsschema vorgeschrieben.

Für mittelgroße GmbH gelten Erleichterungen: Sie müssen lediglich eine verkürzte Gewinn- und Verlustrechnung aufstellen. Umsatzerlöse können mit bestimmten Aufwendungen saldiert werden. Der Anhang kann in

verkürzter Form aufgestellt werden. Zusätzliche Erleichterungen gelten für die Offenlegung. Es ist lediglich die verkürzte Bilanz und der zusätzlich verkürzte Anhang offenzulegen. Die Unterlagen sind zur Veröffentlichung lediglich dem Handelsregister einzureichen und die Einreichung der Unterlagen ist im Bundesanzeiger bekanntzumachen (Registerpublizität).

Noch weitergehende Erleichterungen gelten für **kleine GmbH**:

- Aufstellung einer stark verkürzten Bilanz (§ 266 HGB)
- Aufstellung eines stark verkürzten Anhangs (§ 288 HGB)
- Es entfallen (§ 274a HGB): Aufstellung eines Anlagengitters, Erläuterung bestimmter Forderungen im Anhang, Erläuterung bestimmter Verbindlichkeiten im Anhang, der gesonderte Ausweis eines Disagios, Erläuterungen der Kosten für Ingangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebes, Erläuterungen zu außerordentlichen Aufwendungen und Erträgen
- Keine Abschlussprüfung
- ein Lagebericht ist **nicht** aufzustellen
- Die Gewinn- und Verlustrechnung ist **nicht** offenzulegen (§ 326 HGB)
- es besteht lediglich Registerpublizität

Beispiel: Bilanz der kleinen GmbH nach § 266 Abs. 1 Satz 3 HGB

Aktiva	Passiva
A. Anlagevermögen	A. Eigenkapital
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	I. Gezeichnetes Kapital
II. Sachanlagen	II. Kapitalrücklage
III. Finanzanlagen	III. Gewinnrücklagen
B. Umlaufvermögen	IV. Gewinnvortrag/Verlustvortrag
I. Vorräte	V. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	B. Rückstellungen
III. Wertpapiere	C. Verbindlichkeiten
IV. Kassenbestand, Bundesbank-Guthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks	D. Rechnungsabgrenzungsposten
C. Rechnungsabgrenzungsposten	

Der Anhang: Der Anhang hat die Aufgabe, ergänzende Angaben zur Bilanz und zur Gewinn- und Verlustrechnung zu machen (§§ 284 - 288 HGB). Die Gliederung des Anhangs ist gesetzlich nicht vorgeschrieben. In der Praxis hat sich folgende Darstellung bewährt und durchgesetzt:

- Allgemeines
- Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze
- Erläuterungen zur Bilanz
- Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung
- sonstige Angaben

Die Einzeldarstellung ist in der Praxis Aufgabe der Fachabteilung bzw. des Steuerberaters, der die Bilanz erstellt. Als Geschäftsführer besteht Ihre Aufgabe darin, die wesentlichen Grundlagen zu prüfen und sich die

Vollständigkeit und Richtigkeit der Angaben und Erläuterungen bestätigen zu lassen. Wichtig für Sie: Lassen Sie sich darstellen, warum welche Bilanzierungswahlrechte genutzt bzw. nicht genutzt wurden.

Der Lagebericht: Nach § 264 Abs. 1 HGB haben mittelgroße und große GmbH neben der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung und dem Anhang einen Lagebericht aufzustellen. Sie müssen den Lagebericht in den ersten drei Monaten des Geschäftsjahres für das vorangegangene Geschäftsjahr erstellen. Kleinen GmbH ist es freigestellt, einen Lagebericht aufzustellen.

Erstellen Sie einen Lagebericht, verlängert sich die Aufstellungsfrist für den Jahresabschluss auf sechs Monate nach Ablauf des Geschäftsjahres. Lagebericht und Anhang dürfen nicht miteinander verwechselt werden. Während der Anhang die Aufgabe hat, Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung durch zusätzliche Angaben zu erläutern, soll der Lagebericht den Geschäftsverlauf und die Lage der GmbH abbilden. Gemäß § 289 HGB muss der Lagebericht den Geschäftsverlauf und die Lage der GmbH so darzustellen, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird. Außerdem muss der Lagebericht eingehen auf:

- Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach Schluss des Geschäftsjahres eingetreten sind (sofern vorhanden)
- die voraussichtliche Entwicklung der GmbH
- den Bereich Forschung und Entwicklung (sofern vorhanden)
- bestehende Zweigniederlassungen der GmbH (sofern vorhanden).

Wie Sie den Lagebericht formell gestalten ist Ihnen überlassen. Allerdings muss er klar und übersichtlich sein. Hier ein Überblick über die möglichen Einzelangaben zu den fünf Berichtsbereichen:

Angaben zum Geschäftsverlauf der GmbH: Bei der Beschreibung des Geschäftsverlaufs soll dargestellt werden, wie sich die GmbH im Laufe des Geschäftsjahres entwickelt hat und welche Umstände zu dieser Entwicklung geführt haben.

Dazu bietet es sich an, zunächst einen allgemeinen Überblick über die Historie der GmbH zu geben, wobei auch die Geschäftsfelder der GmbH aufgeführt werden sollten. In diesen kurzen allgemeinen Überblick können auch gesamtwirtschaftliche Rahmendaten des Geschäftsjahres mit einbezogen werden. Anschließend ist dann über den konkreten Ablauf des Geschäftsjahres zu informieren, wobei es beispielsweise möglich ist, sich an den einzelnen Schritten der Leistungserstellung in der GmbH zu orientieren. Entsprechend können sich die Angaben erstrecken auf:

- Auftragseingang und Auftragsbestand mit Vergleichen zu den Vorjahren
- der Beschaffungssektor. Entwicklung der Beschaffungspreise, Versorgungslage bei Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie zur Lagerhaltung
- der Produktionsbereich: Kapazitätsauslastung, Rationalisierungsmaßnahmen, das Produktionsprogramm sowie Veränderungen
- der Absatzbereich. die Entwicklung der Absatzmengen, der Umsätze oder Marktanteile
- Investitionen und Finanzierung. begonnene Investitionsmaßnahmen, Kapitalbeschaffung, Kreditpolitik und Entwicklung des Zinsniveaus und der Zinsbelastung
- Personal- und Sozialwesen. Mitarbeiterzahl und -fluktuation, Lohn- und Gehaltsentwicklung, Arbeitszeit, betriebliche Altersversorgung, Tarifregelungen, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen usw.
- besondere Einzelaspekte während des Geschäftsverlaufs, z. B. Gründungen von Zweigniederlassungen, Ereignisse bei verbundenen Unternehmen u. ä.

Angaben zur Lage der GmbH: Angaben zur Lage der GmbH beziehen sich vor allem auf deren Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. Sachlogisch schließen diese Angaben unmittelbar an die Entwicklung im vorangegangenen Geschäftsjahr an. Angaben zur Lage der GmbH können sich beziehen auf:

- die Bilanzstruktur, wobei auf wesentliche Veränderungen in den Relationen von Anlage- zu Umlaufvermögen und von Eigen- zu Fremdkapital eingegangen werden kann
- die Eigenkapitalausstattung, die Fremdkapitalausstattung und die Rentabilität

- die Liquidität, den Verschuldungsgrad und den Cash-flow
- schwebende Geschäfte und noch nicht abgeschlossene Projekte
- wichtige Planungen und Vorhaben

Insgesamt soll es aufgrund dieser Daten möglich sein, eine Gesamtbeurteilung der Situation der GmbH vorzunehmen.

Angaben zu Vorgängen von besonderer Bedeutung nach Schluss des Geschäftsjahres: Diese Angaben betreffen Vorgänge, die zwischen dem Abschlussstichtag und dem Zeitpunkt der Berichterstattung eingetreten sind. Dabei ist nur auf wesentliche Vorgänge einzugehen, die z. B. für die Beurteilung der Existenz der GmbH und für ihre zukünftigen Erfolgsaussichten erheblich sind, zum Beispiel:

- Umsatzeinbußen oder erhebliche Preissteigerungen auf Beschaffungsmärkten
- sinkende Preise auf Absatzmärkten
- Kündigungen oder Abschlüsse von wichtigen Verträgen
- erhebliche Verluste, z. B. aus Konkursen von Kunden, verlorenen Schadensersatzprozessen oder Veränderungen auf wichtigen Märkten
- Anschaffungen oder Verkäufe von Grundstücken oder Beteiligungen usw.

Ob solche Vorgänge tatsächlich von besonderer Bedeutung sind, kann nur im Einzelfall beurteilt werden. Beachten Sie jedoch, dass sich die Pflicht zur Berichterstattung sowohl auf positive als auch auf negative Ereignisse bezieht.

Angaben zur voraussichtlichen Entwicklung der GmbH: Auch hier schreibt das Gesetz nicht vor, welche Angaben im Einzelnen zu machen sind. Daher kommt es auf die Einschätzung der GmbH-Geschäftsführung an, wie die künftige Entwicklung der GmbH gesehen wird. Diese Prognose kann sich auf folgende Bereiche beziehen: die Entwicklungstendenzen innerhalb der GmbH, z. B. hinsichtlich Produktion, Absatz, Personal, Fertigungsanlagen, Forschung und Entwicklung oder auf die Entwicklungstendenzen außerhalb der GmbH, z. B. auf Absatz- und Beschaffungsmärkten usw.

Angaben zu Forschung und Entwicklung: Diese können sich darauf beziehen, welche Forschungseinrichtungen die GmbH unterhält, wie viele Mitarbeiter in diesem Bereich eingesetzt werden und mit welchen Zielsetzungen die Forschung und Entwicklung betrieben wird. Angaben über die Höhe der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung sind **nicht** erforderlich.

Beispiel: Auszug aus dem elektronischen Unternehmensregister

The screenshot shows the online portal of the German Commercial Register (Unternehmensregister) for the company VvF MedienConzepte GmbH, located in Freiburg im Breisgau. The document is the annual financial statement (Jahresabschluss) for the business year from 01.01.2008 to 31.12.2008. The balance sheet (Bilanz) is displayed, comparing the figures for 31.12.2008 and 31.12.2007 in EUR.

Bilanz		
Aktiva		
	31.12.2008	31.12.2007
	EUR	EUR
A. Ausstehende Einlagen auf das gezeichnete Kapital	12.782,30	12.782,30
B. Anlagevermögen	7.585,00	1.287,00
I. Sachanlagen	7.585,00	1.287,00
C. Umlaufvermögen	8.380,85	11.759,01
I. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	1.601,61	4.324,22
II. Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks	6.779,24	7.434,79
D. Rechnungsabgrenzungsposten	159,97	168,10
E. nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag	1.928,48	9.876,75
Bilanzsumme, Summe Aktiva	30.836,60	35.873,16
Passiva		
	31.12.2008	31.12.2007

So interpretieren Sie Controlling-Kennzahlen

In der Praxis werden 3 Typen von Kennzahlen verwendet, die jeweils Aufschluss über unterschiedliche betriebswirtschaftliche Zusammenhänge geben:

- Bilanzkennzahlen
- Kennzahlen zur Kapitalrentabilität
- Umsatzkennzahlen

Kennzahl	Formel	Interpretation
Bilanzkennzahlen		
Anlagevermögen	$\frac{\text{Anlagevermögen} \times 100}{\text{Bilanzsumme}}$	Dieser Wert sagt Ihnen, wie viel Prozent Ihres Gesamtvermögens in dauerhaften Betriebsmitteln gebunden sind.
Umlaufvermögensquote	$\frac{\text{Umlaufvermögen} \times 100}{\text{Bilanzsumme}}$	Ein hohes Anlagevermögen verringert Ihre unternehmerische Flexibilität. Maschinen und Fahrzeuge verursachen Kosten in Form von Wartungskosten und Abschreibungen. Sind die Anlagen fremdfinanziert, erhöhen sich die Kosten noch um die Zinsen.
Kapitalrentabilität		
Eigenkapitalrentabilität	$\frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Eigenkapital}}$	Diese Kennziffer wird mit dem Kapitalmarktzins verglichen, um zu sehen, ob sich die Einlage im Unternehmen rentiert.
Gesamtkapital (EK + FK)	$\frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$	Vergleichen Sie den ermittelten Prozentsatz mit der Höhe des durchschnittlichen Fremdkapitalzinses: Die Gesamtkapitalrentabilität muss größer als dieser Zinssatz sein. Ein negativer Wert geht zu Lasten der Eigenkapitalrentabilität.
Umsatzrentabilität	$\frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Umsatz}}$	Setzt den Gesamtumsatz in Relation zum Gewinn. Orientieren Sie sich hier branchenüblichen Zahlen.
Umsatzkennzahlen		
Umsatz pro Mitarbeiter	$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Zahl der Mitarbeiter}}$	Diese Kennzahl zeigt Ihnen, wie viel Umsatz ein Beschäftigter im Betrieb erwirtschaftet.
Umsatz Vertrieb	$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Zahl der Mitarbeiter im Vertrieb}}$	Mit dieser Kennzahl ordnen Sie die Umsatzerlöse genau den Umsatzverantwortlichen zu.

Zielvereinbarungen

Aus den oben dargestellten Zahlen und Fakten zum Unternehmen ergeben sich die Ziele des Unternehmens bzw. der verantwortlichen Geschäftsführer. Ziele und Zielvereinbarungen können zwischen den Gesellschaftern und dem Geschäftsführer im Anstellungsvertrag formuliert und je nach Erreichungsgrad mit Tantiemen oder Prämien vergütet werden.

Mit einer gewinn- bzw. umsatzbezogenen Tantieme ist eine **zielbezogene Steuerung der Geschäftsführung** nur begrenzt möglich. So werden damit andere betriebswirtschaftliche Ziele untergewichtet (Kosten, Renditebetrachtungen, Innovationskraft).

Verbreitet sind gemischte Modelle der Erfolgsbeteiligung. Je nach kurz- und mittelfristiger Zielsetzung des Unternehmens werden Zielvereinbarungen festgelegt. Je nach Erreichungsgrad – also: Übererfüllung, Planerfüllung – werden unterschiedliche Prämien gewährt. Zielgrößen sind z. B.: Rendite (Ertrag/eingesetztem Kapital), Umsatzrendite (Ertrag/Umsatz), Kosten, Deckungsbeiträge (Beitrag der einzelnen Produkte / Produktgruppen zum Ertrag).

Beispiele für betriebswirtschaftliche Zielsetzungen

Ziel	Maßnahme
Rendite	Erhöhung der Umsatzrendite
Kosten	Kostenreduzierung Änderung der Zusammensetzung der Kosten
Deckungsbeiträge	Erhöhung des Deckungsbeitrages Mindestdeckungsbeitrag
Innovationen	Produkteinführungen Steigerung des Etats

Dazu sind in der Gesellschafterversammlung zur Jahresplanung realistische Zielgrößen, deren Bewertung und die dafür vorgesehene Erfolgsvergütung (= Prämie) verbindlich festzulegen.

Beispiel: Prämiensystem für den GmbH-Geschäftsführer

Ziel	Gewichtung	Wenn Sie .. mehr erzielen	Erhalten Sie eine Prämie von
Umsatzrendite	50%	+ 1%	10.000 €
DB Produkt A	25%	+ 100.000 €	10.000 €
Innovationsetat	25%	+ 100.000 €	10.000 €

Die Umsatzrendite macht 50% der Prämie aus. Wird die geplante Mindest-Umsatz-Rendite um 1% übertroffen, erhält der Geschäftsführer eine Prämie von 10.000 €, bei 2,5% Über-Soll dementsprechend 20.000 €. Der Deckungsbeitrag für das Produkt A. macht 25% der Prämie aus. Bei 250.000 € besteht Anspruch auf 20.000 € Prämie. Bei einem Innovationsetat von + 220.000 € steht dem Geschäftsführer eine Prämie von 20.000 € zu. Nach Gewichtung der einzelnen Faktoren (50:25:25) errechnet sich die Prämie für den Geschäftsführer dann wie folgt:

Ermittlung der Prämie des Geschäftsführers

Tatsächlich erwirtschaftet	daraus ermittelte Prämie	Tatsächlicher Prämien-Anspruch
----------------------------	--------------------------	--------------------------------

		nach Gewichtung
Umsatzrendite + 2,5%	20.000 €	20.000 €
DB Produkt A + 250.000 €	20.000 €	(max. 25% von 40.000 €) 10.000 €
Innovationsetat + 80.000 €	-	-
GF-Prämie gesamt	40.000 €	30.000 €

Mit der erfolgsbezogener Tantieme **und** dem Prämiensystem kombinieren Sie betriebswirtschaftliche und steuerliche Ziele.

1.1.10 Verbessern Sie Ihre Verhandlungsposition für den Anstellungsvertrag

Fester Bestandteil der Gespräche zwischen den Gesellschaftern, dem Personalberater und dem neu zu stellenden Geschäftsführer des Unternehmens ist die Ausgestaltung des Geschäftsführer-Anstellungsvertrages. Dabei werden einzelne Bestandteile – wie oben zur Zielvereinbarung – ausführlicher behandelt, andere per Formularvertrag übergeben.

Das Unternehmen hat hierbei andere Interessen als der Geschäftsführer, der als Angestellter des Unternehmens auch seine eigenen wirtschaftlichen Interessen über die Vertragslaufzeit und auch darüber hinaus sichern muss.

Der Anstellungsvertrag sollte sorgfältig und in jedem einzelnen Vertragsbestandteil geprüft werden. Halten Sie protokollarisch fest, mit welchen Passagen Sie nicht einverstanden sind. Hilfreich ist es, wenn Sie in der Lage sind, präzise zu formulieren, wie Ihr Vertragsziel aussieht. Noch einfacher ist es, wenn Sie die von Ihnen gewünschte Formulierung vorlegen.

Der Geschäftsführer-Anstellungsvertrag ist ein anspruchsvolles, weit reichendes rechtliches Vertragswerk. Ungünstige, unklare oder widersprüchliche Vereinbarungen sind nach der Vertragszeichnung nur noch im gegenseitigen Einvernehmen zu klären. Wir empfehlen, den Vertrag grundsätzlich juristisch prüfen zu lassen – z. B. von der Redaktion des Geschäftsführer-Netzwerks.

Hier einige Anhaltspunkte zur Fehlervermeidung bzw. zum Erkennen von für den Geschäftsführer ungünstigen Vertragskonstellationen:

Formfehler: Sie sollten vom Verbot des Selbstkontrahierens befreit sein (§ 181 BGB). Schriftform ist obligatorisch. Der Anstellungsvertrag muss von den Gesellschaftern (oder einem bevollmächtigtem Gesellschafter) auf der Grundlage eines wirksamen Gesellschafterbeschlusses unterschrieben sein. Änderungen oder Zusatzvereinbarungen sind nur mit zustimmendem Gesellschafter-Beschluss verbindlich.

Vertretungsbefugnis: Sind mehr als 2 Geschäftsführer vorgeschrieben, um die GmbH rechtswirksam zu vertreten, führt das regelmäßig zu Verzögerungen.

Zustimmungspflichtige Geschäfte: Bestehen Sie darauf, dass der Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte (d. h., Sie müssen vorher die Zustimmung der Gesellschafter einholen) auf wenige, klar definierte Geschäfte beschränkt bleibt. Für Geschäfte außerhalb oder am Rande des Gegenstands der GmbH benötigen Sie ohnehin die Zustimmung der Gesellschafter.

Vertragsdauer: Legen Sie Wert auf einen unbefristeten Vertrag, der nur aus wichtigem Grund gekündigt werden kann. Können Sie das nicht durchsetzen, können Sie einen befristeten Vertrag abschließen, der die Option auf Vertragsverlängerung beinhaltet, sofern keine wichtigen Gründe einer Verlängerung entgegenstehen. Ist auch das nicht durchzusetzen, sollten Sie ausdrücklich eine längere Kündigungsfrist vereinbaren; etwa 6 Monate zum Jahresende. Aus wichtigem Grunde können Sie ohnehin jederzeit und ggf. fristlos gekündigt werden.

Entlastung: Vereinbaren Sie ausdrücklich, dass Sie jährlich mit der Feststellung des Jahresabschlusses und dem Beschluss über die Gewinnverwendung einen Rechtsanspruch auf einen Beschluss zu Ihrer Entlastung haben.

Geschäftsführer-Gehalt: Bestehen Sie darauf, dass Ihr Gehalt jährlich der Höhe nach geprüft wird, und vereinbaren Sie einen Rechtsanspruch auf Anpassung der Bezüge (Indexierung). Als Gesellschafter-Geschäftsführer müssen Sie die Grundbezüge an der steuerlichen Angemessenheit orientieren; d. h.: Ergeben sich während des Geschäftsjahres Änderungen, müssen Sie ihr Gehalt prüfen (zusätzliche Geschäftsführer, Sie werden zusätzlich in einer Konzern-Tochter als GF berufen, deutliche Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage).

Geschäftsführer-Tantieme: Die Summe aller an die Gesellschafter-Geschäftsführer gezahlten Tantieme darf höchstens 50 % des Bilanzgewinns betragen.

Dienstwagen & Spesen: Legen Sie wert darauf, dass hierzu eine klare Regelung vereinbart wird (Art des Dienstwagens, Besteuerung, Kostenübernahme, Versicherung, Privatnutzung, nachvertragliche Regelung, Höhe und Nachweis der Spesen). Vereinbaren Sie, dass Sie beim Ausscheiden den Wagen zum Buchwert übernehmen bzw. in den Leasing-Vertrag einsteigen.

Versorgungsleistungen: Zu einem vollständigen Versorgungspaket gehören: Gehaltsfortzahlung, Krankentagegeld, Unfallversicherung, Pensionszusage inkl. Hinterbliebenenversorgung, und eine Direktversicherung, Abfindungsregel zum vorzeitigen Ausscheiden.

Nachvertragliche Situation: Für den Fall des Ausscheidens vor Erreichen der Altergrenze sollten Sie ein Wettbewerbsverbot nur gegen ausdrückliche Zahlung einer Karenzentschädigung akzeptieren. Das Wettbewerbsverbot darf Sie nicht wie ein Berufsverbot an der Ausübung Ihrer erlernten Tätigkeit behindern.

1.1.11 Muster: Alle Klauseln für den vorteilhaften Anstellungsvertrag

Geschäftsführer-Anstellungsvertrag zwischen der Muster-GmbH

in (Adresse)

vertreten durch ihre Gesellschafter - im folgenden „Gesellschaft“ genannt -
und Herr/Frau

(Vorname, Name des Geschäftsführers)

in (Adresse)

- im folgenden „Geschäftsführer“ genannt - wird folgender Vertrag geschlossen:

§ 1 Aufgaben und Tätigkeitsbereich

1. Der Geschäftsführer ist stets einzelvertretungsberechtigt und von den Beschränkungen des § 181 BGB befreit, auch wenn weitere Geschäftsführer bestellt werden.

1. Alternativ: Der Geschäftsführer ist zusammen mit einem weiteren Geschäftsführer bzw. mit einem Prokuristen vertretungsberechtigt. Er hat alle Geschäftsführungsaufgaben mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes zu erledigen. Der Geschäftsführer ist von den Beschränkungen des § 181 BGB befreit.

2. Dem Geschäftsführer ist bekannt, dass ein weiterer/weitere Geschäftsführer bestellt ist/sind. Die Verteilung der Aufgaben zwischen den Geschäftsführern wird von der Gesellschafterversammlung beschlossen oder im Rahmen einer Geschäftsordnung geregelt.

4. Der Geschäftsführer ist in der Gestaltung seiner Arbeitszeit frei.

4. Alternativ: Der Geschäftsführer hat eine regelmäßige Arbeitszeit von 44 Stunden wöchentlich, wobei die Arbeitszeiten zwischen 8.00 Uhr und 18.00 Uhr einschließlich einer einstündigen Mittagspause einzuhalten sind. Davon unberührt bleibt die betriebsbedingte notwendige Abwesenheit.

5. Der Geschäftsführer führt die Geschäfte nach Maßgabe der Gesetze, des Gesellschaftsvertrages, einer Geschäftsordnung für die Geschäftsführung und nach den schriftlichen Weisungen der Gesellschafterversammlung.

6. Zu allen Geschäften, die über den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb hinausgehen, muss die vorherige Zustimmung der Gesellschafterversammlung eingeholt werden. Dazu gehören insbesondere:

Beispiele:

- die Veräußerung von Teilen des Unternehmens,
- die Errichtung oder Aufgabe von Zweigniederlassungen, die Gründung, der Erwerb oder die Veräußerung anderer Gesellschaften sowie Beteiligungen an solchen; die Aufnahme oder Aufgabe eines Geschäftszweiges und die Aufnahme bzw. Aufgabe vorhandener Tätigkeitsgebiete, die Verlegung des Verwaltungssitzes.
- Der Erwerb, die Veräußerung oder Belastung von Grundstücken oder grundstücksgleichen Rechten.
- Der Abschluss, die Beendigung oder Änderung von Unternehmensverträgen, der Abschluss, die Beendigung oder Änderung von Verträgen über Erwerb oder Veräußerung von Urheberrechten, gewerblichen Schutzrechten, Lizenzen, Know-how oder verwandten Rechten.
- Investitionen, soweit sie im Einzelfall € 100.000,-- bzw. zusammengerechnet im Jahr mehr als € 500.000,-- übersteigen oder außerhalb der Jahresplanung liegen.
- Dauerschuldverhältnisse, die zu einer monatlichen Belastung von mehr als € 50.000,-- oder zu einer Jahresbelastung von mehr als € 100.000,-- führen.
- Der Abschluss, die Änderung oder die Beendigung von Miet-, Pacht- oder Leasing-Verträgen mit einer Laufzeit von mehr als zwei Jahren oder einer Kündigungsfrist von mehr als sechs Monaten oder einer jährlichen Verpflichtung von mehr als € 50.000,--.
- Der Abschluss, die Beendigung oder Änderung von Dienstverträgen mit Mitarbeitern (seien es Angestellte oder freie Mitarbeiter), denen eine monatliche Vergütung von mehr als € 5.000,-- und eine jährliche Vergütung von mehr als € 75.000,-- brutto zusteht, denen eine längere Kündigungsfrist als die gesetzliche eingeräumt worden ist, die am Gewinn oder Umsatz des Unternehmens beteiligt sind;
- Die Anstellung des Ehegatten oder solcher Personen, mit denen der Geschäftsführer verwandt oder verschwägert ist;
- Die Vereinbarung einer betrieblichen Altersversorgung, die Zusage von Altersruhegeldern.
- Die Erteilung von Prokuren und Generalvollmachten bzw. deren Entzug.
- Das Eingehen von Wechselverbindlichkeiten, die Übernahme von Bürgschaftsverpflichtungen sowie die Abgabe von Garantieerklärungen soweit letztere nicht für einen bestimmten geschäftlichen Vorgang im Rahmen des gewöhnlichen Geschäftsbetriebes erforderlich sind.
- Die Inanspruchnahme oder Gewährung von Darlehen, wenn diese nicht im Finanzplan vorgesehen sind oder im Einzelfall den Betrag von € 50.000,-- übersteigen.
- Die Einleitung gerichtlicher oder schiedsgerichtlicher Verfahren sowie deren Beendigung durch Rücknahme oder Vergleich sowie die Aufnahme eines Rechtsstreites gegen die Gesellschaft, deren Streitwert mehr als € 50.000,-- beträgt.

7. Dienstsitz ist (Ort).

§ 2 Entlastung

1. Die Gesellschaft ist verpflichtet, durch die Gesellschafterversammlung jährlich, spätestens zum Zeitpunkt der Feststellung des Jahresabschlusses, einen Beschluss über eine Entlastung des Geschäftsführers für die vorangegangene Tätigkeit zu fassen.

§ 3 Wettbewerb und Nebentätigkeit

1. Der Geschäftsführer verpflichtet sich, seine ganze Arbeitskraft, seine fachlichen Kenntnisse und Erfahrungen ausschließlich der Gesellschaft zur Verfügung zu stellen.

1. Alternativ: Der Geschäftsführer wird bei der Gesellschaft nebenberuflich tätig. Ihm ist gestattet, sein Einzelunternehmen im bisherigen Umfang auszuüben. Darüber hinaus ist dem Geschäftsführer die Tätigkeit als Geschäftsführer in der (Firma) gestattet. Die Befreiung vom Wettbewerbsverbot ist unentgeltlich, da der Geschäftsführer diese Tätigkeiten bereits vor Begründung des Anstellungsvertrages mit der Gesellschaft ausgeübt hat.

2. Die Aufnahme einer Nebentätigkeit, die Beteiligung an anderen Unternehmen und die Mitgliedschaft in Organen fremder Gesellschaften bedürfen der vorherigen Zustimmung der Gesellschafterversammlung.

3. Der Geschäftsführer verpflichtet sich, für die Dauer von zwei Jahren nach Beendigung des Anstellungsvertrages nicht in Wettbewerb zur Gesellschaft zu treten. Und zwar weder durch entgeltliche oder unentgeltliche Tätigkeit noch durch Errichtung oder Erwerb eines derartigen Unternehmens oder durch mittelbare und unmittelbare Beteiligung an einem derartigen Unternehmen, es sei denn im Rahmen des an der Börse notierten Aktienhandels der privaten Vermögensvorsorge. Das Wettbewerbsverbot erstreckt sich auf das Gebiet der Bundesrepublik Deutschland. Für die Dauer des nachvertraglichen Wettbewerbsverbotes verpflichtet sich die Gesellschaft, dem Geschäftsführer eine Entschädigung in Höhe von 50 % der zuletzt durchschnittlichen bezogenen monatlichen Vergütung zu zahlen. Die Entschädigung ist zum Ende eines Kalendermonates fällig. Auf diese Entschädigung sind Einkünfte anzurechnen, welche der Geschäftsführer während der Dauer des nachvertraglichen Wettbewerbsverbotes aus jeder Erwerbstätigkeit erzielt oder zu erzielen unterlässt. Der Geschäftsführer ist verpflichtet, auf Verlangen der Gesellschaft entsprechende Auskunft über die Höhe seiner Einkünfte zu erteilen. In jedem Fall der Zuwiderhandlung gegen das Wettbewerbsverbot hat der Geschäftsführer eine Vertragsstrafe in Höhe von 5.000 € zu zahlen. Zugleich entfällt für den entsprechenden Monat des Verstoßes die Verpflichtung zur Zahlung der Entschädigung durch die Gesellschaft. Etwaige Schadensersatzansprüche der Gesellschaft bleiben unberührt wie auch der Anspruch auf Unterlassung.

§ 4 Vertragsdauer und Beendigung

1 Der Vertrag beginnt am (Datum) und wird auf unbestimmte Zeit abgeschlossen.

1. Alternativ: Der Vertrag wird auf fünf Jahre fest abgeschlossen und endet am (Datum) .

1.. Alternativ: Es wird eine Probezeit von sechs Monaten vereinbart. Während der Probezeit kann jede Partei den Vertrag mit einer Frist von zwei Wochen zum Monatsende kündigen. Kündigt keine der Parteien, so wird der Vertrag auf unbestimmte Zeit fortgesetzt.

2. Der Vertrag kann von jeder Partei mit einer Frist von sechs Monaten zum Ende eines Kalenderjahres gekündigt werden.

2. Alternativ: In den ersten fünf Jahren der Laufzeit dieses Vertrages kann er von beiden Parteien mit einer Frist von sechs Monaten zum Ende eines Kalenderjahres gekündigt werden. Nach Ablauf von fünf Jahren verlängert sich diese Frist auf zwölf Monate zum Ende eines Kalenderjahres, nach zehn Jahren (also nach weiteren fünf Jahren) auf 18 Monate zum Ende eines Kalenderjahres. Nach 15 Jahren Vertragslaufzeit insgesamt verzichtet die Gesellschaft auf ihr Recht, den Geschäftsführer ordentlich zu kündigen.

3. Das Vertragsverhältnis endet, ohne dass es einer gesonderten Kündigung bedarf, mit dem Ablauf des Monats, in dem der Geschäftsführer das 65. Lebensjahr vollendet.

4. Die Kündigung hat schriftlich zu erfolgen.

5. Im Falle der Kündigung des Vertrages durch die Gesellschaft, gleich ob im Wege der ordentlichen oder außerordentlichen Kündigung, sowie im Falle der Kündigung des Vertrages durch den Geschäftsführer aus wichtigem Grund, ist die Gesellschaft verpflichtet, an den Geschäftsführer eine Abfindung in Höhe von 1/8 der Gesamtbezüge des Vorjahres für jedes Jahr der Zugehörigkeit des Geschäftsführers zur Gesellschaft zu zahlen, wobei frühere Dienstverhältnisse mit der Gesellschaft im Anstellungsverhältnis mitgerechnet werden

und angefangene Jahre als volle Jahre berechnet werden.

6. Ansprüche aus dem Beschäftigungsverhältnis und dem Organverhältnis sind von den Vertragsparteien innerhalb von sechs Monaten nach Fälligkeit bzw. im Falle der Beendigung des Dienstverhältnisses innerhalb von drei Monaten schriftlich geltend zu machen. Geschieht dies nicht, erlöschen solche Ansprüche. Das gilt auch, wenn nach erfolgloser Geltendmachung eine gerichtliche Durchsetzung binnen zwei Monaten unterbleibt.

§ 5 Bezüge

1. Der Geschäftsführer erhält als Vergütung für seine Tätigkeit ein Jahresgehalt von € (Betrag) brutto.
2. Die Bezüge werden in zwölf gleichen Teilbeträgen zum Ende eines jeden Kalendermonats ausgezahlt.
2. Alternativ: Der Geschäftsführer erhält eine monatliche Brutto-Vergütung von € ... ,--. Darüber hinaus wird dem Geschäftsführer ein Urlaubsgeld und ein Weihnachtsgeld jeweils in Höhe eines Monatsgehaltes gewährt, das jeweils am 30.05. bzw. 31.11. eines jeden Jahres ausgezahlt wird.
3. Der Geschäftsführer erhält neben seinen Festbezügen eine Tantieme in Höhe von (Zahl) % des laut Steuerbilanz nach Verrechnung mit Verlustvorträgen und vor Abzug der Körperschaft- und Gewerbesteuer Gewinns. Die Tantieme ist einen Monat nach Feststellung des Jahresabschlusses durch die Gesellschafterversammlung fällig. Nachträgliche Änderungen der Bilanz, insbesondere aufgrund abweichender steuerlicher Veranlagung, sind bei deren Bestandskraft zu berücksichtigen. Zuviel gezahlte Beträge hat der Geschäftsführer zu erstatten. Der Anspruch auf Tantieme entfällt für das Geschäftsjahr der Kündigung, wenn dem Geschäftsführer von der Gesellschaft aus wichtigem Grund gekündigt wird. Scheidet der Geschäftsführer aus sonstigen Gründen während des Geschäftsjahres aus seinem Amt aus, hat er Anspruch auf zeitanteilige Tantieme.
4. Die Bezüge des Geschäftsführers werden von der Gesellschafterversammlung im Abstand von zwei Jahren auf Angemessenheit und Vergleichbarkeit mit den Bezügen von Geschäftsführern anderer Unternehmen überprüft.

Achtung: Aus steuerlichen Gründen sollten Sie eine Versorgungszusage - wie hier in § 6 formuliert - erst vereinbaren, wenn die GmbH bereits seit 3 Jahren besteht.

§ 6 Versorgungszusage

1. Zum Zwecke der Altersvorsorge erhält der Geschäftsführer bei Ausscheiden aus den Diensten der Gesellschaft nach Vollendung des 65./66./67. Lebensjahres oder in Folge Berufsunfähigkeit im Sinne des § 43 SGB VI nach fünfjähriger Dienstzeit ein lebenslangliches monatliches Ruhegeld. Die Höhe der monatlichen Bezüge richtet sich nach den anrechnungsfähigen Ruhegeldbezügen und der anrechnungsfähigen Dienstzeit.
2. Anrechnungsfähige Ruhegeldbezüge sind die in den letzten sechs Monaten vor dem Ausscheiden des Geschäftsführers bezogenen Monatsgehälter nach § 5 Abs. 2 dieses Vertrages.
3. Als anrechnungsfähige Dienstzeit gilt die Zeit, die der Geschäftsführer bis zum vollendeten 65. Lebensjahr ununterbrochen in den Diensten der GmbH steht. Der Geschäftsführer erhält mit dem ersten abgeleisteten Dienstjahr Anspruch auf 2,5% der anrechnungsfähigen Ruhegeldbezüge, für jedes weitere Jahr wird eine jährliche Steigerung in Höhe von 2,5% gewährt, höchstens jedoch 75% der ruhegeldfähigen Bezüge.
4. Im Falle der Berufsunfähigkeit wird ein einmaliger Aufschlag um 25% gewährt; höchstens jedoch insgesamt 75% der ruhegeldfähigen Bezüge.
5. Die GmbH verpflichtet sich, die Ruhegeldzusage entsprechend den steuerlichen Vorschriften mittels einer Rückdeckungsversicherung zu decken. Die Rechte aus diesem Vertrag stehen ausschließlich der GmbH zu. Der Geschäftsführer ist verpflichtet, für den Abschluss des Versicherungsvertrages notwendigen Angaben zu machen, insbesondere sich einer ärztlichen Untersuchung zu unterziehen.

Achtung: Nur für Fremd-Geschäftsführer ohne eigene Beteiligung an der GmbH

Scheidet der Geschäftsführer vor Vollendung des 65. Lebensjahres, aber erst nach Vollendung des 63. Lebensjahres aus den Diensten der GmbH aus, erhält er eine lebenslängliches Ruhegeld, wenn er nachweist, dass er ab Beendigung des Dienstverhältnisses ein Altersruhegeld aus der gesetzlichen Rentenversicherung bezieht.

7. Im Falle des Todes des Geschäftsführers erhält seine Witwe bzw. seine mit ihm in eheähnlicher Gemeinschaft lebende, testamentarisch bedachte Lebensgefährtin eine Witwenrente in Höhe von 60% des Ruhegeldes, das der Geschäftsführer im Zeitpunkt des Todes erhalten hätte. Die Witwenrente erlischt mit Ablauf des Monats, in dem die Witwe stirbt.

8. Leibliche Kinder und eheliche Kinder des Geschäftsführers erhalten nach dem Tod des Geschäftsführers eine Waisenrente in Höhe von 10% des Ruhegeldes. Die Waisenrente wird bis zum vollendeten 18. Lebensjahr gezahlt.

9. Scheidet der Geschäftsführer vor Eintritt des Versorgungsfalles aus den Diensten der GmbH aus und hat zu diesem Zeitpunkt die Versorgungszusage mindestens 10 Jahre bestanden, erhält der Geschäftsführer eine Abfindung in Höhe des Rückstellungsbetrages in der Schlussbilanz, die seinem Ausscheiden vorhergeht oder mit seinem Ausscheiden zusammenfällt. Besteht eine Rückdeckungsversicherung, so besteht die Abfindung in der Übertragung der Ansprüche aus der Rückdeckungsversicherung auf den Geschäftsführer

10. Die Ruhegeldansprüche können ohne vorherige Einwilligung durch die Gesellschaft weder abgetreten noch verpfändet werden.

11. Die Gesellschaft ist berechtigt, im Fall schwerwiegender Vergehen des Geschäftsführers die Ruhegeldzusage zu widerrufen.

12. Die Gesellschaft behält sich Kürzungen der Ruhegeldzusage vor, wenn sich die betrieblichen Verhältnisse nachhaltig so verschlechtern, dass eine Erfüllung der Ruhegeldzusage zu einer objektiven Belastung der Gesellschaft führen, die dieser nicht mehr zugemutet werden kann. Die Gesellschaft ist in diesem Fall verpflichtet, die dafür maßgebenden Umstände zu belegen.

13. Die laufenden Rentenzahlungen erhöhen sich alljährlich mit Wirkung vom 1. Januar um 3% der Vorjahresrente.

14. Die Ruhegelder werden jeweils bis zum dritten Werktag eines jeden Monats ausgezahlt.

§ 7 Gehaltsfortzahlung

1. Ist der Geschäftsführer an der Ausübung seiner Dienste durch Krankheit oder durch andere unverschuldete Umstände verhindert, so behält er den Anspruch auf seine Bezüge gemäß § 5 Abs. 1 für die Dauer von sechs Wochen nach Eintritt des Verhinderungsfalles.

2. Nach Ablauf von sechs Wochen zahlt die Gesellschaft einen Krankengeldzuschuss für längstens zwölf Monate. Der Krankengeldzuschuss soll die Differenz zwischen Krankengeld und dem monatlichen Nettogehalt ausgleichen. Die Gesellschaft behält sich die Anrechnung von Ersatzansprüchen des Geschäftsführers gegenüber Dritten vor. Die Lohn- und gegebenenfalls Kirchensteuer auf die Differenzzahlung trägt die Gesellschaft.

3. Besteht kein Anspruch auf Krankengeld, wird als Krankengeld im Sinne dieses Vertrages der Betrag zugrunde gelegt, den der Geschäftsführer durch eine seinem Einkommen gemäße Versicherung bei der zuständigen Ortskrankenkasse erhalten hätte. Beim Tod des Geschäftsführers wird den Hinterbliebenen, denen er zu Lebzeiten aufgrund gesetzlicher Unterhaltspflicht Unterhalt geleistet hat, neben dem Gehalt für den Sterbemonat Sterbegeld in Höhe des Gehaltes für drei weitere Monate gezahlt. Die Gesellschaft ist berechtigt, diese Zahlung mit befreiender Wirkung für und gegen alle Hinterbliebenen an denjenigen zu leisten, der seine Hinterbliebeneneigenschaft gemäß Satz 1 glaubhaft gemacht hat. Sind unterhaltsberechtigten Hinterbliebenen nicht vorhanden, so werden lediglich die bis zum Todestag fällig gewordenen Gehaltsbezüge an die Erben des Verstorbenen ausgezahlt.

§ 8 Urlaub

1. Dem Geschäftsführer steht jährlich ein Erholungsurlaub in Höhe von 30 Werktagen in der Fünf-Tage-Woche zu. Der Urlaub ist bis zum 31.03. des folgenden Jahres zu nehmen. Kann der Urlaub in einem Kalenderjahr aus betrieblichen Gründen nicht genommen werden, so erhält der Geschäftsführer eine Urlaubsabgeltung in Höhe eines anteiligen Festgehaltes für jeden nicht genommenen Urlaubstag.
2. Der Geschäftsführer hat den Urlaubszeitpunkt und die Urlaubsdauer unter Berücksichtigung seiner Aufgabenstellung und der Belange und Interessen der Gesellschaft zu wählen. Urlaubszeitpunkt und Dauer hat der Geschäftsführer mit seinen Mitgeschäftsführern abzustimmen.

§ 9 Dienstwagen, Reisekosten und Spesen

1. Dem Geschäftsführer wird für seine Tätigkeit im Rahmen dieses Vertrages ein Firmenwagen vom Typ (Marke) zur Verfügung gestellt, der auch zu privaten Zwecken genutzt werden kann. In der monatlichen Gehaltsabrechnung wird der geldwerte Vorteil der privaten Nutzung entsprechend den Bestimmungen der Lohnsteuerrichtlinien versteuert. Die Gesellschaft trägt sämtliche Betriebskosten. Das Fahrzeug ist Vollkasko zu versichern. Der Anspruch auf ein neues Firmenfahrzeug entsteht jeweils nach einer regelmäßigen Nutzungszeit von vier Jahren. Der Geschäftsführer ist bei seinem Ausscheiden aus den Diensten der Gesellschaft berechtigt, den Firmenwagen zu übernehmen.
2. Die Erstattung von Aufwendungen, die dem Geschäftsführer in Ausübung seiner Aufgaben im Rahmen der Dienste für die Gesellschaft entstehen, einschließlich Reise- und Bewirtungskosten, richtet sich nach den jeweils geltenden internen Richtlinien der Gesellschaft.

§ 10 Sonstige Leistungen

1. Die Gesellschaft übernimmt die Kosten für eine jährliche Untersuchung durch einen Arzt nach Wahl des Geschäftsführers, soweit diese Kosten nicht durch eine Krankenversicherung getragen werden. Der Geschäftsführer ist verpflichtet, sich jährlich einer entsprechenden ärztlichen Untersuchung zu unterziehen und hat das Ergebnis der Gesellschaft mitzuteilen.
2. Der Geschäftsführer ist auf Kosten der Gesellschaft bei einer von ihm auszuwählenden Versicherungsgesellschaft nach deren Versicherungsbedingungen gegen Unfall zu versichern, und zwar
 - für den Fall des Todes und der dauernden Vollinvalidität mit € 250.000,--,
 - für den Fall der dauernden Teilinvalidität mit einem entsprechenden Prozentsatz dieser Summe.Die Gesellschaft wird für den Geschäftsführer auf ihre Kosten eine Lebensversicherung mit einer Deckungssumme von € 250.000,-- abschließen. Die Leistungen der Unfallversicherung bzw. Lebensversicherung werden dem Geschäftsführer oder den aufgrund des Versicherungsverhältnisses anspruchsberechtigten Hinterbliebenen im Versicherungsfall ungekürzt ausgezahlt. Die Gesellschaft wird auf ihre Kosten für den Geschäftsführer eine Berufsunfähigkeitsversicherung mit einer Deckungssumme von € 200.000,-- abschließen, die für den Fall der Berufsunfähigkeit dem Geschäftsführer zugute kommt.
3. Die Gesellschaft übernimmt die Gebühren für zwei Kreditkarten nach Wahl des Geschäftsführers.
4. Der Geschäftsführer erhält anlässlich der Geburt eines Kindes eine Zuwendung in Höhe von € 300,--.
5. Leistet der Geschäftsführer für die Gesellschaft eine Bürgschaft, so erhält er hierfür als Entgelt eine Avalprovision von 4 % jährlich, wobei die Vergütung zum jeweiligen 31. Dezember eines Jahres zu zahlen ist. Die Avalvergütung beginnt im Zeitpunkt der Abgabe der Bürgschaft und endet mit Freigabe der Bürgschaft. Bei Ausscheiden des Geschäftsführers aus den Diensten der Gesellschaft hat die Gesellschaft den Geschäftsführer von der Inanspruchnahme aus der Bürgschaft unverzüglich freizustellen und die Freistellung ihm gegenüber innerhalb von vier Wochen nach Beendigung des Vertrages nachzuweisen.
6. Der Geschäftsführer ist verpflichtet, etwaige Erfindungen im Sinne des Gesetzes über Arbeitnehmererfindungen der Gesellschaft unverzüglich schriftlich anzubieten. Die Gesellschaft ist berechtigt, innerhalb einer

Frist von drei Monaten nach dieser Mitteilung zu erklären, ob und in welchem Umfang sie die Erfindung in Anspruch zu nehmen beabsichtigt. Für den Fall der Inanspruchnahme der Erfindung erhält der Geschäftsführer eine Vergütung entsprechend den Bestimmungen des Gesetzes über Arbeitnehmererfindungen und der hierzu ergangenen Vergütungsrichtlinien.

§ 11 Geheimhaltung

1. Der Geschäftsführer ist verpflichtet, über alle Angelegenheiten der Gesellschaft, die nicht Gegenstand öffentlicher Kenntnis sind, strengstes Stillschweigen zu bewahren und solche geheimzuhaltenden Informationen weder direkt noch indirekt zu seinen eigenen Gunsten oder zu Gunsten dritter Personen zu benutzen. Diese Verpflichtung besteht auch nach Ausscheiden des Geschäftsführers aus den Diensten der Gesellschaft.
2. Mit Ausscheiden aus den Diensten der Gesellschaft oder bei Freistellung von seinen Funktionen ist der Geschäftsführer verpflichtet, sämtliche Schriftstücke, Aufzeichnungen und Entwürfe, die Angelegenheiten der Gesellschaft betreffen und sich noch in seinem Besitz befinden ebenso wie sämtliches anderes Eigentum der Gesellschaft zu übergeben und etwaige Daten, die er in seiner privaten EDV-Anlage gespeichert hat und welche die Gesellschaft betreffen, zu löschen.

§ 12 Rechtswahl und Sprache

1. Der Vertrag unterliegt ausschließlich deutschem Recht. Sollte der Vertrag in mehreren sprachlichen Fassungen erstellt werden, so ist die deutsche Fassung maßgeblich.

§ 13 Schlussbestimmungen

1. Dieser Vertrag ersetzt alle bestehenden mündlich oder schriftlich getroffenen Vereinbarungen zwischen den Parteien.
2. Änderungen oder Ergänzungen dieses Vertrages bedürfen für ihre Wirksamkeit der Schriftform.
3. Sollten einzelne Bestimmungen dieses Vertrages unwirksam sein oder werden, so berührt dies nicht die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen. Anstelle der unwirksamen oder nichtigen Bestimmungen soll eine angemessene Regelung treten, die dem wirtschaftlichen Zweck der unwirksamen Klausel am nächsten kommt.

Gesellschaft,
vertreten durch ihre
Gesellschafter
Ort, Datum

Geschäftsführer
Ort, Datum

1.2 Bestellung zum Geschäftsführer

1.2.1 Alles richtig machen im Umgang mit dem Handelsregister

Der Geschäftsführer wird durch die Gesellschafter bestellt und abberufen (§ 46 Abs. 5 GmbHG). Bei der Bestellung des Geschäftsführers durch die Gesellschafterversammlung müssen Sie folgende Rechtshandlungen zu unterscheiden:

- die Bestellung des Geschäftsführers als **Erklärung der Gesellschafter durch Beschluss der Gesellschafterversammlung**,
- die **Anstellung** des Geschäftsführers durch internen Vertrag.

Bei der Beschlussfassung zur Bestellung sind grundsätzlich **alle Gesellschafter** stimmberechtigt, auch der Gesellschafter, der zum Geschäftsführer bestellt wird. Als Mehrheits-Gesellschafter können Sie sich also jederzeit selbst zum Geschäftsführer bestimmen.

Die Bestellung zum Geschäftsführer ist dem **Handelsregister anzumelden**. Die Anmeldung erfolgt durch den/die vertretungsberechtigten Geschäftsführer und wird notariell beglaubigt.

Der neu bestellte Geschäftsführer muss bei der Anmeldung mitwirken. Er muss versichern, dass keine Umstände vorliegen, die seiner Bestellung entgegenstehen (§ 6 GmbHG – etwa ein vorheriger Verstoß gegen die Insolvenzantragspflicht, sonstige strafbare Handlungen), und dass er über seine Auskunftspflicht gegenüber dem Gericht belehrt wurde. Er hat seine Unterschrift zur Aufbewahrung beim Handelsregister zu leisten (§ 39 Abs. 4 GmbHG).

- **Dazu werden Formulare des Gerichts verwendet.**

Der Beschluss zur Bestellung des Geschäftsführers erfolgt mit **einfacher Mehrheit**. Im Gesellschaftsvertrag kann eine abweichende Regelung getroffen werden, Das ist sinnvoll in den Fällen, in denen ein Minderheitenschutz angestrebt wird.

Beschluss zur Bestellung des Geschäftsführers

Der Vorsitzende stellt fest:

1. Die heutige Gesellschafterversammlung ist durch Einschreiben der Geschäftsführung vom 01.07.2006 an alle Gesellschafter unter Mitteilung der Tagesordnung fristgerecht einberufen worden.

2. Das Stammkapital der Gesellschaft von 50.000 EUR ist in Höhe von 40.000 EUR mit 800 von insgesamt 1.000 Stimmen vertreten. Die Versammlung ist somit beschlussfähig (§ 51 GmbHG).

Herr Max Mustermann, geboren am 01.01.1980, wohnhaft in 12345 Musterstadt, Musterstr. 1 wird zum Geschäftsführer der Firma Muster-GmbH bestellt.

Der Geschäftsführer vertritt die Gesellschaft alleine, wenn er ihr einziger Geschäftsführer ist. Sind mehrere Geschäftsführer bestellt, so wird die Gesellschaft durch zwei Geschäftsführer oder durch einen Geschäftsführer zusammen mit einem Prokuristen vertreten.

Die Gesellschafter können den Geschäftsführern oder einzelnen Geschäftsführern Alleinvertretungsbefugnis erteilen und sie von den Beschränkungen des § 181 befreien.

Ort, Datum

Unterschrift des Versammlungsleiters

Unterschrift der Gesellschafter

1.2.2 Ihre rechtliche Stellung (Rechtsvorschriften, Gesellschaftsvertrag)

Als Geschäftsführer einer GmbH werden Sie von den Gesellschaftern der GmbH zum Geschäftsführer bestellt. Damit sind Sie gesetzlicher Vertreter der GmbH. Sie alleine handeln im Außenverhältnis rechtsverbindlich für die Kapitalgesellschaft. Gleichzeitig sind Sie Arbeitnehmer dieser GmbH. Im Rahmen Ihres Anstellungsvertrages werden Ihre Aufgaben, Ihre rechte und Pflichten festgelegt.

Prüfen Sie diese Punkte vor Amtsantritt:

Betrifft ...	Check
Ihr Anstellungsverhältnis	die Eckdaten des Anstellungsvertrages sind geklärt (Gehalt, Kündigung, Abfindung) der Sozialversicherungsrechtliche Status ist geklärt Ihre Zukunftssicherung (Direktversicherung, Pensionszusage usw.) ist geklärt
Ihren Tätigkeitsbereich	die Vertretungsbefugnis ist geklärt die Stellenbeschreibung „Ressort“ liegt vor eine Geschäftsordnung liegt vor sind Sie im Handelsregister korrekt gemeldet und eingetragen
Ihre Basis-Informationen	Sie kennen den Gesellschaftsvertrag der GmbH Sie kennen alle Verträge zu verbundenen Unternehmen und mit den Gesellschaftern Sie kennen die Jahresabschlüsse der letzten 3 Jahre Sie kennen das innerbetriebliche Berichtswesen Sie kennen das System zur innerbetrieblichen Leistungserfassung (Kosten- und Leistungsrechnung, Deckungsbeitragsrechnung) Sie kennen die Arbeitsverträge der leitenden Mitarbeiter Sie kennen die kurz-, mittel- und langfristige Planungen der GmbH Sie kennen die Unternehmensgrundsätze des Hauses.
Kunden/Zulieferer	Sie kennen alle wichtigen Kunden und Zulieferer der GmbH
Mitarbeiter	Sie haben alle Gesellschafter und Organmitglieder (Beirat, Geschäftsführer-Kollegen, auch: Berater der GmbH) persönlich kennen gelernt Sie kennen Ihr Team (Sekretariat, Assistenz) Sie kennen alle leitenden Angestellten persönlich

1.3 Amtsantritt

1.3.1. Erwartungen und Erfolgsfaktoren

Was für den Neu-Einsteiger in die Geschäftsführung wie der Beginn einer Tätigkeit aussieht, bedeutet für die Mitarbeiter des Unternehmens lediglich einen Wechsel der Führung. Der „Neue“ muss sich am ausgeschiedenen Geschäftsführer messen.

Die Neu-Besetzung einer Geschäftsführer-Position stellt aber nicht nur eine personelle Veränderung dar. Damit verbunden sind Ansprüche der Unternehmensleitung, aber auch die der Mitarbeiter nach bisher nicht eingelösten beruflichen Vorstellungen, nach Veränderung, nach Innovation. Amerikanische Studien zeigen, welche Faktoren zur Bewältigung dieser Ansprüche ausschlaggebend sind:

Die Erfolgsfaktoren des Führungswechsels

- Brancheninsider sind erfolgreicher als Branchenfremde.
- Der schnelle Führungswechsel ist kaum möglich. Strukturelle und personelle Veränderungen erstrecken sich über einen Zeitraum von bis zu zwei Jahren.
- Entscheidend für den Wechsel ist, wie es dem Neuen gelingt, die Arbeitsbeziehungen zu den entscheidenden Mitarbeitern auszuprägen.
- Der Neue verständigt sich mit seinen Mitarbeitern über Arbeitsmethodik und Führungsstil
- Der Neue vermittelt den Mitarbeitern Sicherheit und Vertrauen.

Vertun Sie also möglichst wenig Zeit damit, sich in der Chefetage einzurichten und sich mit sich selbst zu beschäftigen. Gehen Sie auf die Mitarbeiter zu. Signalisieren Sie Gesprächsbereitschaft. Nehmen Sie sich die Zeit für Gespräche.

Fragen Sie die Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer auf allen Ebenen nach ihren Erwartungen an die neue Führung. Bündeln Sie diese Erwartungen und machen Sie sie zum Bestandteil Ihrer Veränderungs-Strategie, keinesfalls aber zum Mittelpunkt Ihrer Sichtweise.

Befragen Sie die Mitarbeiter nach folgenden Themen:

- Was machen Sie im Unternehmen? Was läuft nicht gut?
- Was würden Sie an ihrem eigenen Arbeitsablauf verändern?
- Wer ist zuständig für die Änderung von Arbeitsabläufen? (Key-Beziehungen)
- Welche Änderungen wurden in den letzten Jahren eingeführt?
- Welche Änderungen haben sich nicht bewährt?
- Welche Änderung halten Sie für sinnvoll, welche nicht?

Wichtig: Dokumentieren Sie die Aussagen der Mitarbeiter. Werten Sie diese aus und lassen Sie die Ergebnisse in Ihre Planungen und Vorgaben einfließen.

Hindernisse bei einem Führungswechsel

Der Aufsteiger	Der Seiteneinsteiger
kann keinen Veränderungsdruck erzeugen vorbelastete Schlüsselbeziehungen weiß schon zu viel – fragt zu wenig	Reserviertheit und Ablehnung kein Rückgriff auf Kontakte zu Kollegen und ehemaligen Mitarbeitern (Netzwerk) zu viele Ziele zu schnell Ressourcenverweigerung

1.3.1 Betriebsbesichtigung und persönliche Vorstellung, informelle Mitarbeitergespräche

Machen Sie Ihren ersten Arbeitstag im neuen Unternehmen zu einem Ritual: Lassen Sie alle Mitarbeiter wissen, dass heute Ihr erster Arbeitstag ist. Zeigen Sie, dass Sie da sind, sich nicht in Ihrem Office verstecken, dass Sie sich nicht nur um die „Großkopfeten“ kümmern, sondern dass Sie für das Unternehmen als Ganzes und für alle Mitarbeiter da sind.

Informieren Sie die Teamleiter darüber, dass Sie sich im Rahmen einer Betriebsbesichtigung jedem Team persönlich vorstellen werden. Nehmen Sie sich einen Tag lang Zeit, um sich in allen Teams des Betriebes zu zeigen. Gehen Sie auf die Menschen zu. Wirkungsvoll ist:

- Kündigen Sie lediglich die Reihenfolge an, in der Sie die einzelnen Teams aufsuchen werden (Spontaneität).
- Stellen Sie sich jeweils dem gesamten Team vor. Sagen Sie etwas zu Ihrem beruflichen Werdegang, zu Ihrer Person. Botschaft: „Ich bin für Sie da!“. Schaffen Sie Vertrauen! (Vertrauen)
- Lassen Sie sich erklären, was das Team tut und welche Erwartungen das Team an die neue Führung hat (Teamorientierung).
- Verschrecken Sie die Team-Mitarbeiter nicht mit der (vorschnellen) Ankündigung von Veränderungen – kündigen Sie aber an, „dass wir alle gemeinsam noch besser sein können“! (Visionen)

Nutzen Sie diese Gelegenheit schon zu ersten neuen Mitarbeiter-Kontakten. In solchen informellen Vorstellungsrunden ist es möglich, besonders engagierte und meinungsbildende Mitarbeiter zu erkennen und zu erreichen. Signalisieren Sie, dass Sie geschäftliche Belange jederzeit auch außerhalb der Hierarchie interessieren.

1.3.2 Definieren Sie, was Sie erreichen wollen, visualisieren Sie die Ziele und sprechen Sie darüber

Als zukünftiger Geschäftsführer ist es Ihre Aufgabe, die Ziele der Unternehmung vorzugeben, diese den Mitarbeitern zu kommunizieren, die Ressourcen bereitzustellen, die Umsetzung zu kontrollieren und ggf. korrigierende Maßnahmen einzuleiten.

Voraussetzung: Alle Mitarbeiter müssen die Ziele des Unternehmens kennen. Das ist nur möglich, wenn

- die Mitarbeiter über alle Informationen verfügen, die Sie zu Ihrem Beitrag für die Zielerreichung kennen müssen und
- die Ziele von allen in gleicher Weise verstanden und getragen werden.

Als Geschäftsführer ist es Ihre Aufgabe, den Mitarbeitern das Wissen und alle Informationen bereitzustellen, die die Mitarbeiter brauchen, um ihre Aufgaben im Hinblick auf die gesetzten Ziele erledigen zu können. Das sind:

Gegenstand	Begriff	Fragen an die Mitarbeiter ...
Berichtswesen	Unter dem Begriff betriebliches Berichtswesen (Reporting) versteht man die Einrichtungen, Mittel und Maßnahmen eines Unternehmens zur Erarbeitung, Weiterleitung, Verarbeitung und Speicherung von Informationen über den Betrieb und seine Umwelt in Form von Berichten. Als Berichte versteht man im Hinblick auf das Unternehmensziel zusammengefasste Informationen (Data-Warehouse).	Wie oft erhalten Sie Berichte? Verstehen Sie die Berichte? Sprechen Sie mit den Mitarbeitern Ihrer Abteilung über die Zahlen? Brauchen Sie mehr Informationen zur Erledigung Ihrer Arbeit? Brauchen Sie andere Informationen zur Erledigung Ihrer Arbeit?
Unternehmenskultur	Jede Organisation bildet eine spezifische Kultur heraus, die das organisatorische Verhalten maßgeblich prägt. Sie ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Werten,	Wie denken die Mitarbeiter über das Unternehmen? Wie denken die Mitarbeiter über die Kunden? Wie denken die Mitarbeiter über die

	Normen, Denkhaltungen und Paradigmen, welche die Mitarbeiter teilen und damit das Zusammenleben im Unternehmen sowie das Auftreten nach außen hin ausmachen. Durch diese Kultur wird die Corporate Identity und das Erscheinungsbild (Corporate Design) des Betriebes geprägt.	eigenen Produkte? Wie denken die Mitarbeiter über andere Abteilungen?
Arbeitsmethodik	Teamarbeit: Arbeiten mit Zielvereinbarungen, d. h. es werden grundsätzlich konkrete Vorgaben zu Inhalt und Termin von Tätigkeiten und Maßnahmen vereinbart und abgefragt. Die Ergebnisse werden im Personalgespräch analysiert.	Hilft Ihnen die Arbeit im Team bei der Umsetzung Ihrer Tätigkeit im Unternehmen? Was gefällt Ihnen nicht bei der Arbeit im Team? Was würden Sie besser machen?
Eigene Produkte	Portfolio bezeichnet eine Kollektion von Produkten, Dienstleistungen oder Waren, die von einer Unternehmung angeboten werden. Für den Aufbau eines entsprechenden Portfolios werden verschiedene Analysetechniken genutzt: B.C.G. Analysis, Deckungsbeitragsanalyse, Multifaktorenanalyse und Quality Function Deployment. In der Regel versuchen Firmen, sowohl eine Diversifikation als auch ein ausgewogenes Verhältnis von Angeboten in ihrem Portfolio zu erreichen.	Kennen Sie alle Produkte unseres Unternehmens? Welches ist für Sie das beste, welches das schlechteste? Was würden Sie besser machen? Gibt es Produkte, die unsere Kunden nur oder bevorzugt bei einem anderen Unternehmen einkaufen?
Kundenorientierung	Unter Kundenorientierung werden die Anteile einer Prozessorientierung und Marketingausrichtung verstanden, mit Hilfe derer die Abhängigkeit der Unternehmen vom Kunden in den Mittelpunkt unternehmerischer Entscheidungen gestellt werden. Die Ursachen für mangelnde Kundenorientierung liegen häufig in der Unternehmenskultur der Struktur und in wenig effektiven oder intransparenten Prozessen des Unternehmens (Customizing).	Was wollen die Kunden von uns? Gibt es regelmäßige Meetings mit Ihren Ansprechpartnern beim Kunden?
Wettbewerber	Vermitteln Sie Informationen über die Produkte, Arbeitsweise, Ver-	Wen unserer Wettbewerber halten Sie für besser, wen für schlechter?

	trieb und Marketing Ihrer Konkurrenten. Auch Informationen über die Unternehmenskultur, über Mitarbeiter und Qualifizierungsprogramme (Benchmarking).	Was können wir von unseren Wettbewerbern lernen? Bei welchem Wettbewerber könnten Sie sich vorstellen zu arbeiten, aus welchen Gründen?
Markt	Verankern Sie Marktforschung, Marktbeobachtung und Marktanalyse in Ihrem Unternehmen. Das sind Informationen über neue Produkte, über Käufer und Wettbewerber, aber auch über demographische, politische und globale Entwicklungen, die Absatz und Beschaffung auf Ihrem Markt betreffen.	Wo möchten Sie in 5, 10 oder 15 Jahren stehen? Welche Weiterbildung haben Sie geplant? Können Sie sich vorstellen, im Ausland tätig zu sein?

Alle Mitarbeiter, die Schlüssel-Positionen im Unternehmen haben, müssen über diese Themen fundiert informiert sein. Erwarten Sie das von Ihren Mitarbeitern und sagen Sie dies den Mitarbeitern immer wieder, dass Sie das von ihnen nicht nur erwarten, sondern einfordern.

Leiten Sie aus dieser Matrix und den quantifizierbaren Größen (Ertrag, Umsatz, Kosten) aus dem Controlling Ihre neuen kurz-, mittel- und langfristige Zielhierarchie für das Unternehmens ab und gleichen Sie diese mit der vorliegenden mittel- und langfristigen Unternehmensplanung in den verantwortlichen Gremien (Gesellschafter, externe Berater) ab.

Im Unternehmen arbeiten Menschen unterschiedlicher Herkunft, unterschiedlicher Ausbildung und meist auch in allen Altersstufen. Die Menschen haben verschiedene Werte- und Sprachmuster, unterschiedliche kulturelle Hintergründe usw. Dennoch müssen die Ziele und die Arbeitsweise des Unternehmens von allen in gleicher Weise verstanden und mitgetragen werden. Hilfreich ist:

- Formulieren Sie nur die wesentlichen Ziele des Unternehmens - was aber nicht heisst, dass es keine Teil- und Unterziele gibt.
- Formulieren Sie die Ziele einfach und verständlich.
- Visualisieren Sie Ihre Zielvorgaben.
- Weisen Sie immer wieder auf die Zielvorgaben hin, z. B. wenn Sie eine Maßnahme begründen, eine Vorgabe machen oder es aus einem anderen Zusammenhang notwendig ist.

Damit nutzen Sie eine Arbeitsmethode, die etablierte Berater-Unternehmer systematisch einsetzen. Die Berater wissen, dass die Kommunikation mit den Menschen im Betrieb ein wichtiger - wenn nicht der wichtigste - Faktor für Veränderungen ist.

1.3.3 Der Umgang mit Gesellschaftern, Beirat, den Geschäftsführern anderer Ressorts, Beratern und den Schlüssel-Funktionen – Grundsätze effektiver Zusammenarbeit

Im kleinen Unternehmen mit wenigen Gesellschaftern und einer überschaubaren Anzahl von Teamleitern und Mitarbeitern gelingt es schnell, dauerhafte, persönliche und vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen. Die beteiligten Personen treffen sich im turnusgemäßen Abstand. Geschäftliche Anlässe haben meist auch persönliche Aspekte.

In aller Regel erwarten diese Personen von ihrem neuen Geschäftsführer lediglich, dass er sich in die gewachsenen Abläufe einfügt und sich persönlich einbringt. Das gilt auch für den Umgang mit den Beratern der Gesellschafter (Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater, Hausanwalt). Hier handelt es sich

um eine kleine Gruppe von Personen, die sich in der Regel schon seit Jahren kennen, vertraulich zusammenwirken und ggf. freundschaftliche Beziehungen miteinander pflegen.

Als „neuer“ in diesem Kreis sollten Sie Zeit und Geduld aufbringen, sich unaufdringlich, kontinuierlich und mit Fingerspitzengefühl für gewachsene zwischenmenschliche Beziehungen einbringen zu können. Vermeiden Sie:

- den schnellen Schulterschluss mit einer Partei,
- sich auf eine Seite ziehen zu lassen,
- in Konfliktgesprächen einseitig Partei zu nehmen,
- polemische oder ironische Redebeiträge.

In mittelgroßen und größeren (Familien-) Unternehmen kann zwischen Gesellschaftern schon deutlich mehr Konfliktpotenzial liegen. Oft haben diese Unternehmen zur Harmonisierung solcher Konflikte zusätzlich einen Beirat eingesetzt, der die Familien-Mitglieder berät.

Der Geschäftsführer muss sich einem zusätzlichen Gremium gegenüber verantworten. Je nach rechtlicher Ausgestaltung des Beirats (Kontrollfunktion) kann das so weit gehen, dass dieser eine Empfehlung für die Abberufung bzw. Weiterbeschäftigung des Geschäftsführers aussprechen kann.

Oft sind ehemalige Berater der Gesellschafter in den Beirat berufen – etwa Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer. In der Praxis führt das dazu, dass der beratende Beirat im Interessenkonflikt als Organ des Unternehmens bzw. als freiberuflicher Auftragsempfänger des Unternehmens steht. Für den Geschäftsführer ist das eine kaum zu lösende Aufgabe. Selbst nach langjähriger vertrauensvoller Zusammenarbeit mit den Gremien, kommt es in solchen Konstellationen oft zu schwerwiegenden Meinungsverschiedenheiten, die in der Regel auf Kosten der Geschäftsführer gelöst werden. Sie sind das schwächste Glied.

So beugen Sie vor:

- In dieser Konstellation sollte der Geschäftsführer-Anstellungsvertrag eine Klausel enthalten, die bei einer vorzeitigen Auflösung des Anstellungsvertrages die Zahlung einer Abfindung zusichert. Diese sollte als Betrag ausgewiesen sein – sonst erhalten Sie pro Beschäftigungsjahr ein Monatsgehalt – was bei frühzeitiger Abberufung nicht lohnt.
- Ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot muss ausdrücklich gegen Zahlung einer Karenzentschädigung vereinbart sein.
- Alle Anweisungen der Gremien (Gesellschafterversammlung, Beirat) müssen Ihnen in schriftlich dokumentierter Form vorliegen.
- Handeln Sie nie aufgrund nicht autorisierter Weisungen einzelner Gremiums-Mitglieder.

Besteht in der Unternehmung ein Geschäftsführungs-Gremium mit mehreren Ressort-Verantwortlichen Geschäftsführern ist das Zusammenwirken in der Regel im Rahmen der Zuständigkeiten anhand der Stellenbeschreibung und einer Geschäftsordnung geregelt. Folgende Regeln sind für eine systematische und zielbezogene Zusammenarbeit hilfreich:

Arbeiten mit Zielvereinbarungen

Arbeiten Sie grundsätzlich mit Zielvereinbarungen. In der Zielvereinbarung legen alle Gesellschafter/Geschäftsführer gemeinsam fest, wer welche Ziele bis wann mit welchen Ressourcen erreichen will. Sobald ein Gesellschafter/Geschäftsführer Anzeichen dafür hat, dass er ein vereinbartes Ziel nicht erreichen kann, hat er die Pflicht, seine Mit-Gesellschafter/Geschäftsführer darüber zu informieren.

Alle Zielvereinbarungen werden in einem Katalog zusammengefasst, laufend aktualisiert und allen Gesellschaftern/Geschäftsführern zur Verfügung gestellt.

Ziel/Budget	Status	zuständig	Termin
Personalbeschaffung 30.000 €	Stellenanzeige schalten	Hans Mustermann	30.06.2009

Neue Kunden 2.500 €	Besuche bei Firma Meier und Firma Schulze	Meier	31.07.2009
------------------------	---	-------	------------

Klare Abgrenzung von Zuständigkeiten

Achten Sie darauf, dass die Aufgabenbereiche der tätigen Gesellschafter-Geschäftsführer klar abgegrenzt sind. Orientieren Sie sich an der fachlichen Qualifikation der Gesellschafter/Geschäftsführer, aber auch an der betriebswirtschaftlich gängigen Verteilung der Ressorts (kaufmännische Leitung, Produktion/Entwicklung, Marketing/Vertrieb, Personal, IT).

Als Gesellschafter/Geschäftsführer sind Sie dabei für alle üblicherweise im Ressort anfallenden Aufgaben zuständig. Zu Ihrer Aufgabe gehört es auch, Ihr Ressort ständig an die sich ändernden Bedürfnisse der Gesamtorganisation anzupassen.

Transparenz und Offenheit

Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mit-Gesellschafter über Ihr Ressort so gut wie möglich informiert sind. Sprechen Sie offen über Probleme, die in Ihrem Ressort auftreten und holen Sie den Rat Ihrer Mit-Gesellschafter/Geschäftsführer dazu ein.

Informieren Sie lieber „zu viel“ als „zu wenig“. Stellen Sie Informationen grundsätzlich immer in den dazugehörenden Informationszusammenhang, damit Ihr Mit-Gesellschafter/ Geschäftsführer jederzeit die Reichweite einer punktuellen Information richtig bewerten kann.

Vollständige Dokumentation aller Absprachen und Vereinbarungen

Auch wenn es einigen Aufwand bedeutet, sollten Sie grundsätzlich alle geschäftsbezogenen Absprachen und Vereinbarungen zwischen den Gesellschafter/Geschäftsführern vollständig und inhaltlich nachvollziehbar dokumentieren. Das betrifft Gesellschafterversammlungen, Ressortsitzungen, aber auch Abteilungen und abteilungsübergreifende Projektarbeit.

Damit stellen Sie sicher, dass im Konfliktfall oder bei späteren gerichtlichen Auseinandersetzungen auf eine lückenlose Dokumentation der betrieblichen Abläufe zurückgegriffen werden kann. Fehlende Protokolle geben Hinweise auf Pflichtversäumnisse und eine fehlerhafte Ausübung des Amtes.

Arbeitstechnik ständig verbessern

Ruhen Sie sich nicht auf einer einmal gewohnten Arbeitstechnik aus. Die technische Entwicklung (Internet, Intranet) ermöglicht laufend neue Kommunikations- und Arbeitstechniken im Betrieb.

Machen Sie das Thema Arbeitstechnik zu Ihrem persönlichen Weiterbildungsthema. Beziehen Sie grundsätzlich auch alle Mitarbeiter Ihres Ressorts/Ihrer Abteilung in diesen Prozess mit ein.

Kontrollen einbauen

Zielvereinbarungen dürfen und müssen gegenseitig kontrolliert werden können. Diese sind kein Ausdruck von Misstrauen, sondern wichtiger Bestandteil gemeinsamen Handelns.

Kontrollen beinhalten Verständnisfragen, gezielte Zusatzfragen, aber auch Einsicht in Unterlagen und Dokumente, die für die eigene Meinungsbildung wichtig sind. Beachten Sie aber, dass überzogene Kontrollen als Gängelung verstanden werden können und immer im Verhältnis zum damit verbundenen Aufwand gesehen werden müssen.

Konflikte offen ansprechen

Meinungsverschiedenheiten gehören zur Arbeits- bzw. Ressortteilung. Wichtig ist, dass diese zeitnah, direkt und ohne Polemik angesprochen werden. Dazu gehört auch, Fehler und Pannen offen anzusprechen und Maßnahmen zur Abhilfe vorzuschlagen.

Die meisten Konflikte lassen sich entschärfen, indem sie von allen Beteiligten gemeinsam und offen - also im Gremium – angesprochen und gelöst werden. Gruppen- und Untergruppenbildung sollte erst gar nicht aufkommen.

Bei Bedarf externe Berater einschalten

Sind sich die Gesellschafter bei der Beurteilung einer Sachfrage nicht einig, ist es hilfreich externe Fachleute und Berater in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Das können Mitglieder des Beirates, aber auch ausgewiesene Spezialisten außerhalb der GmbH sein.

Nicht zwingend ergibt sich daraus, die Konsequenzen einer externen Beratung zwingend in der GmbH umzusetzen. Erfahrungsgemäß wird damit aber die Qualität der Entscheidung für die GmbH deutlich erhöht.

Einwilligung in ein Mediationsverfahren

Bevor Konflikte zwischen den Gesellschaftern/Geschäftsführern gerichtlich entschieden werden, sollten sich die Gesellschafter/Geschäftsführer darauf verständigen, schlichtende Einigungsgespräche unter externer Supervision durchzuführen (Mediationsverfahren).

Das Verfahren ist in der Regel kostengünstiger als die sofortige gerichtliche Auseinandersetzung und führt zu vergleichbaren Ergebnissen. Erst wenn hier keine Lösung einvernehmlich gefunden werden kann, sollte eine gerichtliche Klärung zugelassen sein.

Teamgeist bewusst fördern

Gesellschafter/Geschäftsführer arbeiten im Team und sollten sich ganz bewusst Zeit dazu nehmen, Teamgeist und Teamfähigkeiten zu verbessern. Dazu geeignet sind gemeinsame Brainstorming Wochenenden, an denen auch einmal die GmbH übergreifende Themen angesprochen werden können.

Ganz praktisch sind Team-Erfahrungen wie sie von Eventagenturen angeboten werden. Solche Maßnahmen sind nicht nur für angestellte Mitarbeiter oder Abteilungen wertvoll. Auch die Qualität der Tätigkeit des Gesellschafter/Geschäftsführer-Gremiums kann dadurch nachhaltig verbessert werden.