

Geschäftsführer Marketing

Inhalt

1 Vertrags-Grundlagen

- 1.1 Stellenbeschreibung
- 1.2 Verankerung in Anstellungsvertrag und Geschäftsordnung
- 1.3 Der richtige Umgang mit der nicht zu delegierenden Verantwortung
- 1.4 Aufbauorganisation
- 1.5 Spezielle Risiken, vertragliche und organisatorische Absicherungen, Versicherungen

2 Operative Verantwortung, Instrumente + Fachwissen

- 2.1 Grundlagen Planung
- 2.2 Marketing-Strategien (Kotler, Porter, BCG, McKinsey)
- 2.3 Organisation Marketing + Vertrieb
- 2.4 Marketing-Instrumente
- 2.5 Vertriebs-Controlling
- 2.6 Übersicht: Marketing-Kommunikation
- 2.7 eCommerce / Internet-Marketing
- 2.8 Der Geschäftsbericht als PR-Instrument

1 Vertrags-Grundlagen

1.1 Stellenbeschreibung

In großen Unternehmen ist Arbeitsteilung und Spezialisierung auf der Ebene der Geschäftsführung üblich. In kleineren Unternehmen, in denen die Geschäftsführer zugleich auch Eigentümer / Gesellschafter des Unternehmens sind, ist Arbeitsteilung zwar verbreitet. Oft aber vertraglich nur unzureichend verankert.

Folge: Kommt es zu Meinungsverschiedenheiten um die Geschäftspolitik zwischen den Gesellschafter-Geschäftsführern kann alleine schon aufgrund der vertraglich nicht geklärten Arbeitsteilung gegenseitig Pflichtverletzungen vorgeworfen und eventuell sogar gerichtlich begründet werden. Aber auch um sicherzustellen, dass alle Aufgabenbereiche der Geschäftsführung ausgefüllt sind und diese nicht den Präferenzen der Person des Geschäftsführers überlassen bleiben, empfiehlt es sich, mit Aufnahme der Geschäftsführungs-Tätigkeit eine umfassende Beschreibung aller Tätigkeiten des jeweiligen Zuständigkeitsbereichs vorzunehmen.

Stellenbeschreibung für den Geschäftsführer Marketing / Vertrieb

Stellenbezeichnung: Geschäftsführer Marketing/Vertrieb

vorgesetzte Stelle: Gesellschafterversammlung

Stellvertretung:

Vollmachten:

Mitarbeiter

Dem Stelleninhaber sind alle im Bereich Marketing/Vertrieb tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugeordnet.

Der Bereich Marketing/Vertrieb umfasst folgende Einzelbereiche:

- Marketing- und Vertriebsstrategie
- Maßnahmenplan
- Leistungsprogrammpolitik
- Konditionenpolitik
- Vertriebspolitik
- Kommunikationspolitik
- Direktvertrieb
- Werbung
- Databased Marketing
- Marktforschung
- Messen und Ausstellungen
- Kundenbetreuung
- Neugeschäft
- Werbemittel
- Produktdatenbank

- Controlling

Zielsetzung und Verantwortlichkeit

- Das Ziel der Geschäftsführung ist die Gewinnmaximierung.
- Der Stelleninhaber vertritt gemeinsam mit den übrigen Geschäftsführern das erzielte Ergebnis.

Schwerpunkte der Tätigkeit

- Sicherung der Beschäftigungs- und Auftragslage
- Sicherung und Ausbau des Kundenstammes zu wirtschaftlich vertretbaren Kosten in Abstimmung mit dem technischen Geschäftsführer
- Kapazitäts-, Umsatz- und Ergebnisplanung
- Plankontrolle
- Überwachung der Liefertermine
- Sicherung der Verkaufspreise
- Sicherung der Fakturierung
- Organisation und Rationalisierung
- Beschaffung von Verwaltungspersonal und dessen optimaler Einsatz
- Förderung der optimalen Zusammenarbeit innerhalb der gesamten unterstellten Arbeitsbereiche bei besonders intensiver Zusammenarbeit mit den weiteren Geschäftsführern.

Verantwortungsumfang und Sachaufgaben

- Terminvergabe an Drittfirmen
- Kapazitätsplanung
- Entscheidung über eingehende Angebote
- Bestandsführung des Lagers und Überwachung der halbfertigen Waren
- Preisentscheidung bei Kundenaufträgen aufgrund von Kalkulationsunterlagen
- Auftragsvorkalkulation und Nachkalkulation
- Kundenpflege und Auftragsbeschaffung
- Angebotserteilung und Auftragsverfolgung
- Lieferterminkontrolle
- Optimierung der Distribution (Versandart, Versandweg, Anzahl, bzw. Größe der Transporte)
- Konkurrenzanalyse, Preisvergleiche und Marktbeobachtung
- gesamte kaufmännische organisatorische Entwicklung
- Umsatzerfassung und Auftragserfassung
- Statistik und Karteien
- Erstellen von Investitionsrechnungen in Abstimmung mit den weiteren Geschäftsführern

- Kostenminimierung im Verwaltungskostenbereich
- Kommunikationswesen
- Posteingang und Postausgang im Marketing/Vertriebsbereich
- Prüfung sämtlicher steuerlicher Erklärungen
- Vermeidung unerlaubten Zugriffs zu Preis-, Umsatz-, Kunden-, Kosten- und Leistungsdaten
- Kontrolle oben erwähnter Aufgaben und Information der Gesellschafter, falls diese Leistungen nicht ordnungsgemäß erbracht werden.

Informationspflicht

Der Stelleninhaber informiert die übrigen Geschäftsführer routinemäßig über die Entwicklung der Auftrags- und Beschäftigungslage und berichtet gemeinsam mit den übrigen Geschäftsführern hierüber in der Gesellschafterversammlung.

Orientieren Sie sich bei der Beschreibung der Aufgaben des Geschäftsführers Marketing / Vertrieb für Ihr Unternehmen an den oben genannten Punkten, aber auch an den branchenspezifischen Aufgabenstellungen und den im Unternehmen vereinbarten Absprachen gemäß Stärken / Schwächen-Profil.

1.2 Verankerung in Anstellungsvertrag und Geschäftsordnung

Grundsätzlich sollten drei Gesichtspunkte in der Zusammenarbeit des Geschäftsführer-Gremiums berücksichtigt werden:

- Unbedingte Voraussetzung ist, dass die Aufgabenverteilung zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführern einerseits und den Geschäftsführern untereinander andererseits vertraglich klar geregelt ist. Dazu gehört: Auflistung eines Kataloges zustimmungsbedürftiger Geschäfte im Gesellschaftsvertrag, Definition der Ressorts im Anstellungsvertrag der Geschäftsführer. Dies ist Aufgabe der Gesellschafter. Fremd-Geschäftsführer, die hier Mängel sehen, sind gut beraten, die Gesellschafter auf vertragliche Missstände hinzuweisen und diese in Zusammenarbeit mit externen Beratern zu beheben.
- Außerdem ist festzulegen, wie sich die Geschäftsführer untereinander informieren bzw. abstimmen müssen. Die genauen Modalitäten sind im Rahmen einer Geschäftsordnung zu vereinbaren (Sitzungsleitung, Abstimmungsmodalitäten, Protokoll usw.).
- Die Geschäftsführer bilden innerhalb der Organisation GmbH ein Team: Das Führungsteam. Das bedeutet: Zu einer effektiven Zusammenarbeit kommt es, wenn die Grundsätze für Teamarbeit konsequent angewandt werden (vgl. dazu Block 2, Nr. 2.1.2, Seite 9 ff.).

Katalog zustimmungsbedürftiger Geschäfte

Grundsätzlich sind Geschäftsführer in der Ausübung Ihrer Tätigkeit „frei“, d. h. es steht ihnen frei zu entscheiden, wie die operativen Geschäfte geführt werden, solange der Zweck des Unternehmens sichergestellt ist (kaufmännische Sorgfaltspflicht). Grenzen bestehen:

- Im Gesellschaftsvertrag des Unternehmens und
- in direkten Weisungen der Gesellschafter auf der Grundlage einer ordnungsgemäßen Beschlussfassung der Organe.

Wichtig: Mit Amtsantritt muss sich der Geschäftsführer darüber informieren, ob es im Unternehmen einen sog. Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte gibt. Solche Geschäfte und alle Geschäfte, die außerhalb des Gegenstandes des Unternehmens liegen, darf er nur mit ausdrücklicher Zustimmung der Gesellschafter (Beschluss) vornehmen. In der Praxis ist das vertraglich im Gesellschaftsvertrag / Satzung geregelt und kann z. B. so formuliert sein:

Zustimmungspflichtige Geschäfte

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

- 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.

Vereinbarung im Anstellungsvertrag

Damit die Rechte und Pflichten des kaufmännischen Geschäftsführers vollständig und eindeutig zugewiesen sind, muss auf die Stellenbeschreibung im Anstellungsvertrag des Geschäftsführers verwiesen werden. Damit ist klar, welche Aufgabenerfüllung der Arbeitgeber des Geschäftsführers erwartet, aber auch, welche Gestaltungsraum der Geschäftsführer zur Erledigung der operativen Geschäfte hat.

Formulierung:

§ Aufgaben des Geschäftsführers Marketing / Vertrieb

Der Geschäftsführer leitet das Ressort Marketing / Vertrieb. Dabei übernimmt er alle Tätigkeiten, die ihm in seiner Gesamtverantwortung für die Geschäfte des Arbeitgebers übertragen sind, alle Tätigkeiten die ihm aufgrund der Stellenbeschreibung zugewiesen sind und darüber hinaus alle Tätigkeiten, die sich zusätzlich aus seiner Verantwortung für alle kaufmännischen Belange des Arbeitgebers ergeben, die nicht ausdrücklich Bestandteil der Stellenbeschreibung sind. Die Stellenbeschreibung ist dem Geschäftsführer bekannt, ausgehändigt und ist Bestandteil dieses Anstellungsvertrages.

Verankerung in der Geschäftsordnung

In einem Unternehmen mit mehreren Geschäftsführern muss sichergestellt sein, dass alle Mitglieder Ihren Job „professionell“ erledigen. Eine Methode dazu ist das Arbeiten mit Zielvereinbarungen. Aber nur, wenn diese Arbeitsmethode in einer Geschäftsordnung verankert ist, ist sichergestellt, dass Schlechtleistungen vermieden werden. Ohne eine solche Vereinbarung kommt es oft zum Stillstand und viel Energie wird in innerbetriebliche Prozesse gesteckt. Lesen Sie, wie eine „leistungssteigernde“ Geschäftsordnung aussieht und wie Sie diese in Ihrer GmbH beschließen.

	Regelungsinhalt
Aufgaben der Geschäftsführer	Die Aufgaben der Geschäftsführer der <Firma> GmbH ergeben sich aus den nach dem GmbH-Gesetz und dem Gesellschaftsvertrag zugewiesenen Rechten und Pflichten. Die Geschäftsführer verpflichten sich, über die vom Gesetz vorgesehene Treuepflicht zur höchsten Loyalität zur Gesellschaft, gegenüber Geschäftspartnern, Mitarbeitern und Kunden.
Einberufung der Geschäftsführer	Die Geschäftsführer sind einzuberufen, <ul style="list-style-type: none"> ▪ bei Vorliegen eines nach dem GmbH-Gesetz erforderlichen Grundes

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bei Vorliegen eines nach dem Gesellschaftsvertrag erforderlichen Grundes ▪ soweit dies für die Belange der Gesellschaft erforderlich ist ▪ zur periodischen Abstimmung (wöchentlich, monatlich) der Projekte, für die gemeinsame Zielvereinbarungen bestehen.
Sitzungsleitung	Die Sitzungsleitung übernehmen die Geschäftsführer abwechselnd jeweils für ein Geschäftsjahr, wobei das Geschäftsjahr mit der Beschlussfassung zum Jahresabschluss endet. Dazu ist die vom Gesetzgeber vorgegebene Frist laut § 243 Abs. 3 HGB maßgebend. Die Sitzungsleitung ergibt sich in alphabetischer Reihenfolge. Die Sitzungsleistung kann aus wichtigem Grund abgelehnt werden.
Aufgaben der Sitzungsleitung	<p>Der Sitzungsleitung obliegen insbesondere folgende Aufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ordnungsgemäße Einberufung der Geschäftsführer-Sitzungen ▪ Bestimmung des Protokolls ▪ Feststellung der Anwesenheit ▪ Feststellen der Beschlussfassung ▪ Durchführung des ordnungsgemäßen Ablaufes der Geschäftsführer-Sitzungen ▪ Nachbereitung der Geschäftsführer-Sitzungen ▪ organisatorische Vorbereitung und Durchführung der Geschäftsführer-Sitzungen. <p>Neben den hier aufgeführten Aufgaben können die Geschäftsführer der Sitzungsleitung mit einfacher Mehrheit Aufgaben übertragen, die im Zusammenhang mit der Geschäftsführer-Sitzung stehen.</p>
Beschlussfassung	<p>Die Beschlussfassung erfolgt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • grundsätzlich einstimmig • (mit einfacher Mehrheit) <p>der Stimmen.</p> <p>Beschlüsse im Umlaufverfahren: Beschlüsse der Geschäftsführung können auch im schriftlichen Umlaufverfahren oder per E-Mail erfolgen, soweit diese einstimmig Zustandekommen. E-Mail Zustimmungen sind auszudrucken und versehen mit Datum und Absender aufzubewahren.</p>
Rechte der Sitzungsleitung	<p>Die Sitzungsleiter hat dafür zu sorgen, dass alle Beschlüsse sachlich, zeitlich und in der Reihenfolge nummeriert in einem Protokollbuch erfasst werden. Das Protokollbuch ist jedem Geschäftsführer jederzeit frei zugänglich und vertraulich in den Räumen des jeweiligen Sitzungsleiters aufzubewahren.</p> <p>Jeder Geschäftsführer hat in der Geschäftsführer-Sitzung das Recht</p> <ul style="list-style-type: none"> • zu jeder Frage das Wort zu ergreifen • Fragen zu stellen • Anträge zu stellen und • insbesondere Antrag auf Beschlussfassung zu stellen
Mitgliedsrechte	Der Sitzungsleiter hat das Recht, die Redezeiten zu begrenzen. Dabei ist der Gleichbehandlungsgrundsatz zu berücksichtigen, soweit der ord-

	<p>nungsgemäße Ablauf der Geschäftsführer-Sitzung dadurch nicht gefährdet ist.</p> <p>Der Sitzungsleiter hat das Recht, Anträge auf Beschlussfassung zu sammeln und darüber getrennt abstimmen zu lassen. Über Beschlüsse, die den weitestgehenden Beschlussinhalt aufweisen, ist zuerst zu beschließen.</p>
Tagesordnung	<p>Mit der Beschlussfassung ist der betreffende Gegenstand der Tagesordnung beendet, er kann nur lediglich auf erneuten Beschlussantrag hin wieder eröffnet werden. Gegenstände der Geschäftsführer-Sitzungen, zu denen eine Beschlussfassung erforderlich ist, sind in der Einladung zur Geschäftsführer-Sitzung rechtzeitig bekanntzumachen. Sind alle Geschäftsführer mit der Beschlussfassung einverstanden, ist dies auch ohne Ankündigung möglich.</p> <p>Die Reihenfolge der in der Einladung zur Geschäftsführer-Sitzung vorgesehenen Beschlussfassung sollte eingehalten werden, kann aber auf Antrag eines Geschäftsführers abgeändert werden.</p>
Arbeiten mit Zielvereinbarungen	<p>Alle Maßnahmen und Projekte der Geschäftsführung werden als Zielvereinbarungen protokolliert.</p> <p>Dazu werden Ziele, Maßnahmen, Projektverantwortlichkeit und Termin im Protokoll festgehalten.</p> <p>Kann eine Zielvereinbarung nicht eingehalten werden, ist der Projektverantwortliche verpflichtet, unmittelbar nach Kenntnis der Unmöglichkeit den übrigen Geschäftsführern zum Status des Projektes zu berichten.</p>
Kosten	<p>Die Kosten für die Durchführung der Geschäftsführer-Sitzung entstehenden, angemessenen Kosten übernimmt die Gesellschaft.</p>
Verschwiegenheitspflicht	<p>Über alle Angelegenheiten, von denen die Mitglieder der Geschäftsführung in ihrer Eigenschaft als Mitglied des Geschäftsführungsgremiums Kenntnis erlangen, sind diese zu strengster Verschwiegenheit verpflichtet.</p>

1.3 Der richtige Umgang mit der nicht zu delegierenden Verantwortung

1.3.1 Ressortübergreifende Verantwortung jedes einzelnen Geschäftsführers

Machen sich die Geschäftsführer gegenüber dem Unternehmen schadensersatzpflichtig, haften diese als Gesamtschuldner (z. B. § 43 Abs. 2 GmbHG, §§ 421 ff. BGB). Danach kann eine GmbH nach Ihrer Wahl von jedem Geschäftsführer – insgesamt jedoch nur einmal – Ausgleich des Schadens verlangen kann. Wird ein Geschäftsführer für den vollen Schaden in Anspruch genommen, so kann dieser die übrigen dafür zum Ausgleich in Anspruch nehmen (§ 426 Abs. 2 BGB).

1.3.2 Pflicht zur Erhaltung des Stammkapitals

Als Geschäftsführer sind Sie verantwortlich dafür, dass das Vermögen, das zur Erhaltung des Stammkapitals erforderlich ist, nicht an die Gesellschafter ausgezahlt wird (z. B. § 43 Abs. 3 GmbHG, § 30 GmbHG). Auszahlungen sind danach nur zulässig, solange das Reinvermögen der GmbH (= Summe der Aktiva – Fremdkapital + Rückstellungen) größer ist als die ausgewiesene Stammkapitalziffer. Bei Verstoß entsteht eine Rückzahlungsverpflichtung des Gesellschafters.

ter (§ 31 GmbHG). Damit haftet der Gesellschafter-Geschäftsführer persönlich – er muss die ausgezahlten Beträge an die GmbH aus seinem Privatvermögen zurückerstatten.

Hat der GmbH-Gesellschafter eine Auszahlung gutgläubig erhalten, so muss er nur den zur Befriedigung der Gläubiger notwendigen Teil zurückzahlen. Kann ein Gesellschafter nicht zahlen, dann haften die übrigen Gesellschafter im Verhältnis ihrer Geschäftsanteile. Bei Verschulden wegen fehlerhafter Auszahlung des Geschäftsführers kann der so beanspruchte Gesellschafter den Geschäftsführer in die Haftung nehmen.

1.3.3 Haftung beim Erwerb eigener Anteile

Als Geschäftsführer sind Sie verantwortlich dafür, dass eine GmbH keine eigenen Geschäftsanteile erwirbt, auf die die Einlagen nicht vollständig eingezahlt sind (z. B. § 43 Abs. 3 GmbHG, § 33 GmbHG). Außerdem müssen Sie beachten, dass der erworbene Anteil nicht aus Mitteln der GmbH gezahlt wird, die zur Erhaltung des Stammkapitals notwendig sind (offene Rücklagen).

Verstoßen Sie als Geschäftsführer gegen diese Vorschrift, haften Sie mit Ihrem privaten Vermögen, soweit der Gesellschaft dadurch ein Schaden entsteht bzw. ungerechtfertigt Vermögen entzogen wird. Erteilen die Gesellschafter Weisungen entsprechend zu handeln, darf er diese Weisung nicht ausführen, ohne das er rechtliche Nachteile befürchten muss. Bei entsprechender Weisung, weigern Sie sich diese auszuführen, weisen auf die Rechtslage hin und drohen u. U. mit der Niederlegung des Amtes. Führen die Gesellschafter ihre Anweisung eigenhändig durch, sollten Sie sofort Ihr Amt niederlegen.

1.3.4 Haftung des Geschäftsführers für Zahlungen nach Vorliegen eines Insolvenzgrundes

Als Geschäftsführer haften Sie für Zahlungen, die nach Vorliegen eines Insolvenzgrundes (Zahlungsunfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung) geleistet werden. Diese Ersatzpflicht entsteht unabhängig davon, ob ein konkreter Schaden entsteht. Ausnahme: Sie können darlegen, dass die Zahlung nicht zu einer Masseschmälerung geführt hat.

Beispiele für nicht masseschmälernde Zahlungen:

- Zahlungen an bevorrechtigte Gläubiger
- Zahlungen, die Verträge erfüllen, die wirtschaftlich für die GmbH von Vorteil sind
- laufende Lohn-, Pacht- oder Leasingzahlungen, mit denen unmittelbarer, größerer Schaden von der GmbH abgewendet werden kann

1.3.5 Haftung bei Insolvenzverschleppung

Als Geschäftsführer sind Sie verpflichtet, bei Vorliegen eines Insolvenzgrundes (Zahlungsunfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung) Insolvenzantrag zu stellen (Insolvenzantragspflicht gemäß § 64 Abs. 1 GmbHG). Laut § 64 GmbH-Gesetz sind Sie als Geschäftsführer verantwortlich dafür, rechtzeitig Insolvenzantrag zu stellen (sog. Insolvenzantragspflicht). Danach sind Sie verpflichtet zu handeln, wenn **Überschuldung** bzw. **Zahlungsunfähigkeit** vorliegt oder droht.

Überschuldung liegt vor, wenn das Vermögen die Schulden nicht mehr deckt. Eine positive Fortbestehensprognose führt dazu, dass im Überschuldungsstatus Fortführungswerte angesetzt werden dürfen. Diese liegen regelmäßig über den Buchwerten, so dass bereits damit die Überschuldung beseitigt werden kann.

Ein Unternehmen ist **zahlungsunfähig** (§ 17 InsO), wenn es fällige Zahlungsverpflichtungen nicht mehr erfüllen kann, also praktisch ihre Zahlungen eingestellt hat. In der Rechtspraxis wurde das an folgenden Kriterien festgemacht: Die Zahlungsunfähigkeit bestand auf Dauer, betrifft

den wesentlichen Teil der Verbindlichkeiten und diese wurden von den Gläubigern ernstlich (Mahnbescheid, vollstreckbarer Titel) eingefordert.

Insolvenzantrag müssen Sie auch bei **drohender Zahlungsunfähigkeit** (§ 18 InsO) stellen. Wenn Ihre Firma voraussichtlich nicht in der Lage ist, Zahlungsverpflichtungen mit ihrer Fälligkeit zu erfüllen, besteht die Möglichkeit, Vollstreckungen vorzubeugen, indem frühzeitig Insolvenzantrag gestellt wird. Das sollte jedoch unbedingt unter anwaltlicher Beratung erfolgen, da das Gericht hier besondere Nachweise in Form von Finanz- und Liquiditätsplänen einfordern kann. Die Ernsthaftigkeit einer entsprechenden Fortsetzungsprognose müssen Sie belegen.

Beachten Sie unbedingt die gesetzliche Frist: In diesen Fällen müssen Sie als Geschäftsführer ohne schuldhaftes Verzögern **spätestens drei Wochen nach Vorliegen des Insolvenzgrundes Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens** stellen. Versäumnisse führen z. B. zur persönlichen Haftung des Geschäftsführers gegenüber Gläubigern und der GmbH.

1.3.6 Geschäfte im eigenen Vorteil

Daneben haftet der Geschäftsführer für Geschäfte, die er im wirtschaftlichen Eigeninteresse abschließt, etwa weil er sich persönlich davon einen Vorteil verspricht, wenn dieses Geschäft zustande kommt. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn Schmiergelder an den Geschäftsführer gezahlt werden oder ein anderer persönlicher Vorteil (Protektion) für die Person des Geschäftsführers mit einem Geschäftsabschluss verbunden ist.

Eine persönliche Haftung des Geschäftsführers entsteht auch im Zusammenhang z. B. mit der Gründung bzw. Eintragung der GmbH. Macht der Geschäftsführer hierzu **falsche Angaben**, kann er mit seinem privaten Vermögen zur Haftung herangezogen werden (§ 9a GmbHG). Häufigster Fall in der Praxis: Fehlerhaften Angaben zu den eingezahlten Einlagen. Sind diese nicht in der angegebenen Höhe eingezahlt oder werden diese in engem zeitlichen Zusammenhang (sechs Monate) an die Gesellschafter zurückgezahlt, dann haftet der Geschäftsführer aus fehlerhaften Angaben.

1.3.7 Haftung für Steuern und Abgaben

Der Geschäftsführung ist verantwortlich für die Erfüllung der steuerlichen Pflichten des Unternehmens (z. B. § 43 GmbHG, § 69 AO). Das betrifft die Abgabe der Steuererklärungen und die Bezahlung der Steuern.

Als Geschäftsführer haften Sie persönlich bei vorsätzlichen oder fahrlässigen Verstößen gegen diese steuerlichen Verpflichtungen, wenn dadurch Steuern nicht rechtzeitig festgesetzt oder entrichtet werden und dadurch Steuerausfälle verursacht werden. Werden die Steuern erstattet oder erlischt die Steuerschuld (etwa durch FG-Urteil) erlischt Ihre Haftungsschuld.

In diesen Fällen können Sie persönlich in die Haftung genommen werden:

- Nichtabgabe von Steuererklärungen
- Nichtabgabe von Umsatzsteuer- und Lohnsteuer-Voranmeldungen
- falsche oder unvollständige Angaben zu Steuererklärungen
- Nicht-Zahlung oder verspätete Zahlung von Steuern
- die Verletzung von Buchführungs- und Aufzeichnungspflichten

Als Geschäftsführer haften Sie auch bei **Steuerhinterziehung**, also vorsätzlicher Nicht-Erfüllung steuerlicher Pflichten (§ 71 AO), insbesondere bei Zahlungsunfähigkeit der GmbH. In der Praxis delegiert der Geschäftsführer diese Aufgaben an die Fachabteilung bzw. an den Steuerberater, so dass Sie Ihre Überwachungs- und Kontrollpflichten erfüllen müssen.

1.3.8 Buchführung und Jahresabschluss

Als Geschäftsführer sind Sie dazu verpflichtet, für die ordnungsgemäße Buchführung des Unternehmens zu sorgen. Sie haben den Jahresabschluss und den Lagebericht der Gesellschaft unverzüglich nach Aufstellung den Gesellschaftern zum Zwecke der Feststellung vorzulegen (z. B. § 41, 42a GmbHG). Ist der Jahresabschluss durch einen Abschlussprüfer zu prüfen, haben die Geschäftsführer den geprüften Jahresabschluss zusammen mit dem Lagebericht und dem Prüfungsbericht unverzüglich vorzulegen. Hat die Firma einen Aufsichts-/Beirat, dann sind diese auch diesem Gremium vorzulegen.

Hat ein Abschlussprüfer des Jahresabschluss geprüft, so hat dieser auf Verlangen der Gesellschafter an den Verhandlungen über die Feststellung des Jahresabschlusses teilzunehmen. Ist die Gesellschaft zur Aufstellung eines Jahresabschlusses und eines Konzernlageberichtes verpflichtet, so ist dieser entsprechend vorzulegen.

Die GmbH ist zur doppelten Buchführung verpflichtet. Dies ergibt sich aus der Pflicht zur Aufstellung eines Jahresabschlusses. Die Verantwortlichkeit für die Erfüllung dieser Pflichten obliegt allen Geschäftsführern, sie können nicht durch Gesellschaftsvertrag, Ressortverteilung oder Geschäftsordnung an einen Geschäftsführer delegiert werden.

Häufig wird diese Aufgabe einem Geschäftsführer zur Erledigung übertragen werden. Dann hat der ressortfremde Geschäftsführer sich darüber zu vergewissern und regelmäßig Kontrollen vorzunehmen, ob der damit beauftragte Geschäftsführer dieser Verpflichtung nachkommt – ausführlich dazu unten.

Bei Zweifeln an der ordnungsgemäßen Buchführung muss sich jeder Geschäftsführer selbst um die ordnungsgemäße Erfüllung der Buchführungspflicht zu kümmern und ggf. sachverständige Dritte einzuschalten. Pflichtverletzungen können Schadensersatzansprüche auslösen und Grund zur Abberufung aus wichtigem Grund sein.

Die Geschäftsführer müssen die Bücher nicht selbst führen, sie haben lediglich für die ordnungsgemäße Erledigung zu sorgen. Es genügt, durch den zuständigen Geschäftsführer eine Buchhaltung einzurichten und personell zu besetzen. Die Mitarbeiter sind anzuleiten und zu überwachen. Als Geschäftsführer müssen Sie jederzeit in der Lage sein, in die Buchführung einzugreifen und Mängel abzustellen. Diese Grundsätze gelten auch, wenn die Buchführung außerhalb - etwa durch einen Steuerberater - erledigt wird. Dieser hat regelmäßig zu berichten und auf Probleme bei der Erledigung dieser Aufgaben hinzuweisen. Handelsbücher, Inventare, Eröffnungsbilanzen, sowie Jahresabschlüsse und Lageberichte sind zehn Jahre geordnet aufzubewahren, Buchungsbelege sechs Jahre.

Wie für die Buchführungspflicht sind die Geschäftsführer insgesamt für die Erstellung, Prüfung und Vorlage des Jahresabschlusses verantwortlich. Bei ihnen liegt die Entscheidung darüber, welcher Vorschlag zum Jahresabschluss den Gesellschaftern vorgelegt wird und wie Bilanzierungswahlrechte ausgeübt werden.

Alle Geschäftsführer müssen den erweiterten Jahresabschluss (JA, GuV, Lagebericht) unterzeichnen. Sind Sie als Geschäftsführer nicht von der ordnungsgemäßen Vorlage überzeugt, müssen Sie sich weigern, den Jahresabschluss zu unterzeichnen.

1.3.9 Verantwortung des Ressort-Geschäftsführers bei Delegation der administrativen Geschäfte auf den kaufmännischen Geschäftsführer

In der Praxis können Buchführung, Rechnungswesen, Steuerabwicklung und Bilanzerstellung **einem Geschäftsführer zur Erledigung übertragen werden** (in der Regel: der kaufmännische Geschäftsführer). Dann hat der ressortfremde Geschäftsführer sich von der ordnungsgemäßen Erledigung zu überzeugen und regelmäßige Kontrollen vorzunehmen, ob der damit beauftragte

Geschäftsführer dieser Verpflichtung nachkommt (Steuerberatervertrag, regelmäßige Berichtspflicht des kaufmännischen Geschäftsführers – mindestens einmal jährlich im Zusammenhang mit der Erstellung des Jahresabschlusses, vgl. dazu unter 2.2.4).

Als Geschäftsführer müssen Sie den Jahresabschluss nicht selbst erstellen, Sie haben lediglich für die ordnungsgemäße Erledigung zu sorgen. Dazu genügt es, wenn der zuständige Geschäftsführer (in der Regel: der kaufmännische Geschäftsführer) eine Bilanzbuchhaltung einrichtet und personell besetzt, diese anleitet und überwacht. Der dafür verantwortliche Geschäftsführer muss jederzeit in der Lage sein, in die Bilanzierung einzugreifen und Mängel abzustellen. Diese Grundsätze gelten auch, wenn die - was in der Praxis üblich ist - Bilanzierung, Vorbereitung und Erstellung des Jahresabschlusses außerhalb - etwa durch einen Steuerberater - erledigt wird. Dieser hat regelmäßig zu berichten und auf Probleme hinzuweisen, die bei der Erledigung dieser Aufgaben entstehen.

Weisen Sie Mitarbeiter, die mit dem Steuerberater zu tun haben, an, alle Vorgänge mit sachlichem Inhalt (Kontierungsfragen, Bilanzierungsfragen, Steuerfragen) schriftlich zu dokumentieren. Der Steuerberater haftet für Fehlauskünfte und daraus entstehende Zusatzkosten bzw. Schäden.

Die Geschäftsführer tragen insgesamt die Verantwortung für die Erstellung, Prüfung und Vorlage des Jahresabschlusses. Bei ihnen liegt die Entscheidung darüber,

- welcher Vorschlag zum Jahresabschluss den Gesellschaftern vorgelegt wird und
- wie Bilanzierungswahlrechte ausgeübt werden.

Alle Geschäftsführer müssen den Jahresabschluss (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Lagebericht) unterzeichnen. Ist der Geschäftsführer nicht von der ordnungsgemäßen Vorlage überzeugt, muss er sich weigern, den Jahresabschluss zu unterzeichnen. Die Verantwortlichkeit für die Erfüllung dieser Pflichten obliegen allen Geschäftsführern, diese kann nicht durch Gesellschaftsvertrag, Ressortverteilung oder Geschäftsordnung auf einen Geschäftsführer übertragen werden.

Bei Zweifeln an der ordnungsgemäßen Erstellung des Jahresabschlusses hat sich jeder Geschäftsführer selbst um die ordnungsgemäße Erfüllung dieser Pflichten zu kümmern und gegebenenfalls sachverständige Dritte einzuschalten. Pflichtverletzungen können Schadensersatzansprüche auslösen und Grund zur Abberufung aus wichtigem Grund sein.

Checkliste: So erfüllen Sie Ihre Gesamtverantwortung für die Buchführung und Bilanzierung der GmbH

Vorgang	Prüfen
Ressortaufteilung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist die Verantwortlichkeit aus §§ 41, 42a GmbHG dem kaufmännisch verantwortlichen Geschäftsführer eindeutig zugewiesen? – wenn Nein: Es liegt keine echte Ressortdelegation vor, Sie sollten sich selbst um die Erledigung dieser Aufgaben kümmern (Gespräch mit dem Steuerberater, Bericht durch den Abteilungsleiter Rechnungswesen usw.)
Es besteht echte Ressortdelegation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regelmäßige Berichterstattung über das Rechnungswesen durch den kaufmännisch verantwortlichen Geschäftsführer an die anderen Geschäftsführer (Buchführung, Bilanzierung, Steuerangelegenheiten) ▪ Auch wenn keine berichtenswerten Besonderheiten vorliegen, lassen Sie dies regelmäßig im Geschäftsführungs-

	<p>Protokoll vermerken („TOP ReWe“: Keine besonderen Sachverhalte und Vorkommnisse)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Offene TOPs dazu systematisch ansprechen und – bei Nicht-Erledigung – terminieren und vortragen ▪ Haben Sie den Eindruck, dass die Aufgabe nicht ordnungsgemäß erledigt wird, sollten Sie – nach Rücksprache mit den anderen Kollegen und Vortrag in der GF-Sitzung – das Gespräch mit dem Abteilungsleiter, Steuerberater suchen ▪ Informieren Sie die Gesellschafter, dass Sie Anzeichen für eine nicht-ordnungsgemäße Erledigung der Verpflichtungen aus §§ 41, 42a GmbHG haben ▪ Werden Ihre Bedenken nicht ausgeräumt, schalten Sie – nach Rücksprache mit ihren GF-Kollegen – einen externen Sachverständigen ein und beauftragen Sie diesen mit der Prüfung der offenen Sachverhalte
Erstellung und Vorlage des Jahresabschluss	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lassen Sie sich vom kaufmännisch verantwortlichen Geschäftsführer/Abteilungsleiter den gesamten JA ausführlich erörtern ▪ Bei Prüfungspflicht: Warum wird welcher Prüfer vorgeschlagen ▪ Lassen Sie sich zusätzlich den Jahresabschluss von Ihrem Steuerberater (Prüfer) erörtern ▪ Vergleichen Sie das Zahlenwerk unmittelbar mit den Vorjahres- und Planzahlen und lassen sich Abweichungen und ungeplante Veränderungen erläutern – positive wie negative ▪ Gleichen Sie den Vorschlag über die Gewinnverwendung mit Ihren Ressortplänen ab

1.3.10 Allgemeine kaufmännische Pflichten

Das Wissen und Beherrschen der Abläufe um Handelsgeschäfte und die damit verbundenen Rechte und Pflichten sind Handwerkszeug jedes GmbH-Geschäftsführers. In der Praxis sieht das jedoch häufig anders aus: Branchen- und Fachkenntnisse stehen zunächst einmal im Vordergrund des Geschäftsführer-Know-hows.

Erst an zweiter Stelle steht das typische kaufmännische Wissen, das sich auf das betriebliche Rechnungswesen, Controlling- und Steuerkenntnisse bezieht. Erst an dritter Stelle stehen Kenntnisse über die Rechte und Pflichten des Kaufmannes, über Besonderheiten bestimmter Handelsgeschäfte oder haftungsrechtliche Aspekte im Geschäftsverkehr - etwa bei typischen Bankgeschäften wie Abtretungen, Bürgschaftsübernahmen und Hingabe von Sicherheiten.

Typische Fehlerquellen:

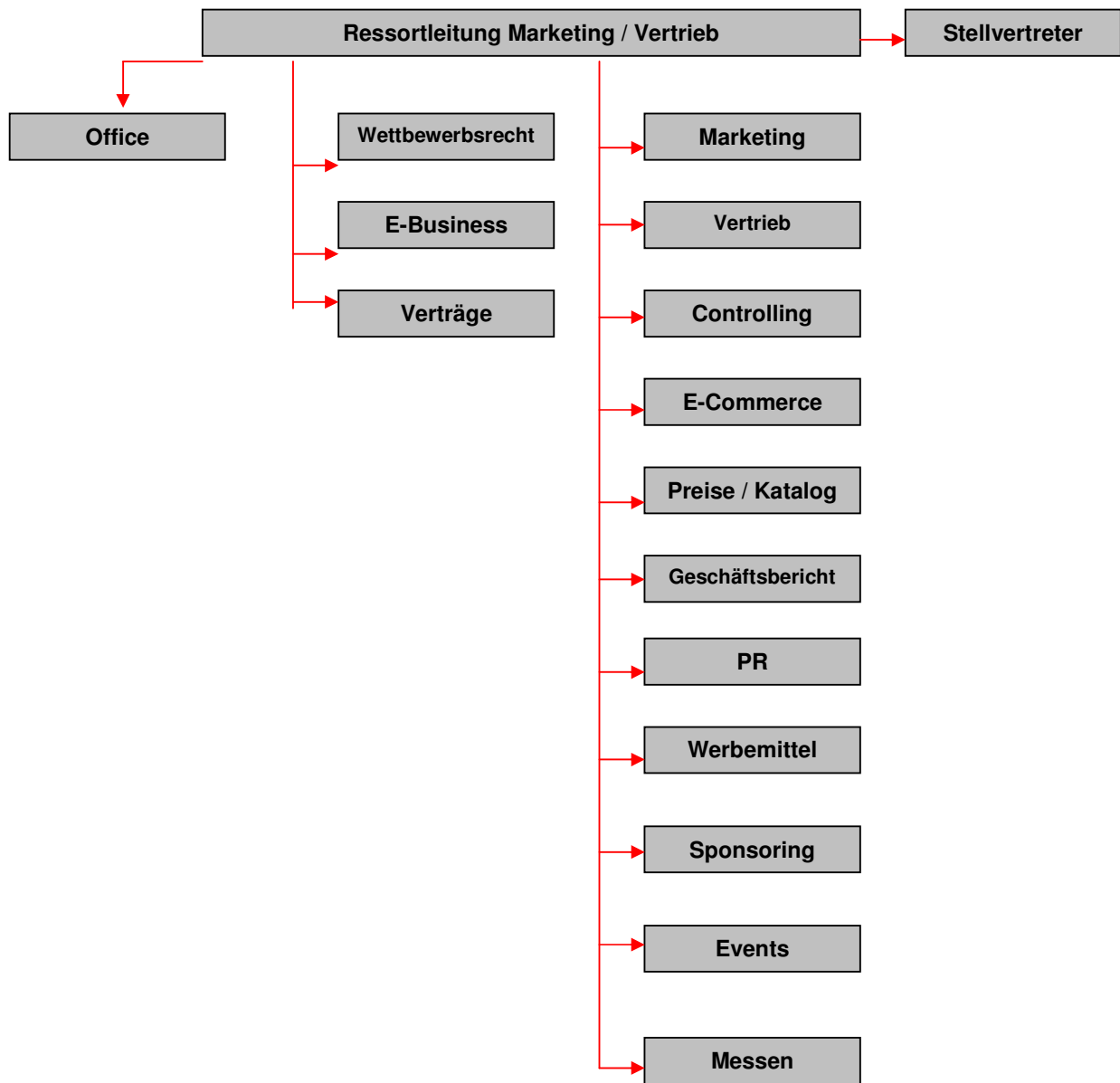
- Wird durch das rechtswirksame Handeln eines Geschäftsführers, Prokuristen oder Handlungsgehilfen ein Rechtsgeschäft einer GmbH zugerechnet, gilt es im **Zweifel** als zum Betrieb des Handelsgewerbes der GmbH gehörend. Beispiel: Sie verkaufen Ihren Privat-Pkw auf dem Firmengelände. Dann müssen Sie den Käufer ausdrücklich auf dieses Privatge-

schäft hinweisen. Sonst kann der Käufer sich im Zweifel darauf berufen, dass die GmbH für Mängel haftet.

- Unter Kaufleuten sind die **Handelsbräuche** zu beachten. Das sind die tatsächlich im Handelsverkehr geltenden und ausgeübten Gewohnheiten und Gebräuche. Sie gelten auch dann, wenn die Beteiligten des Rechtsgeschäfts sie nicht kennen. Über die in bestimmten Ländern bestehenden Handelsbräuche sind von der Internationalen Handelskammer sog. Trade-Terms veröffentlicht.
- **Schweigen** im Rechtsverkehr kann aufgrund Handelsbrauch Rechtswirkungen entfalten. So hat Schweigen auf ein kaufmännisches Bestätigungsschreiben zur Folge, dass der Empfänger des Bestätigungsschreibens dessen Inhalt gegen sich gelten lassen muss. Nach Handelsbrauch ist der Empfänger nämlich verpflichtet, unverzüglich zu widersprechen, wenn er vermeiden will, dass ein Rechtsgeschäft mit dem Inhalt des Bestätigungsschreibens als abgeschlossen gilt. Seien Sie also immer hellwach, wenn Sie ein Bestätigungsschreiben erhalten, und beantworten Sie es unverzüglich (spätestens innerhalb von drei Tagen), wenn Sie mit seinem Inhalt nicht zustimmen.

Immer dann, wenn **neue Geschäftsbeziehungen** eingegangen werden, sollten die juristischen Spielregeln von Handelsgeschäften besonders genau genommen und selbst auch so eingehalten werden, alleine schon zur Risikominimierung. Bei neuen Geschäfts- und Vertragstypen sollten Sie sich nicht davor scheuen, rechtliche Beratung einzuholen, anstatt sich auf Allgemeine Geschäftsbedingungen zu berufen oder einfach auf Vordrucke und Musterverträge zu vertrauen.

1.4 Aufbau-Organisation



1.5 Vertragliche und organisatorische Absicherungen, Versicherungen

Nach dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) werden Sie als Geschäftsführer dazu verpflichtet, für Ihr Unternehmen ein Risiko-Management-System einzuführen.

Nach dem durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) eingeführten § 91 Abs. 2 AktG muss der Vorstand einer Aktiengesellschaft geeignete Maßnahmen ergreifen, insbesondere ein **Überwachungssystem** einrichten, **das den Fortbestand der Gesellschaft sichert und gefährdende Entwicklungen für das Unternehmen frühzeitig erkennt**. Das gilt analog auch für Sie als Geschäftsführer einer großen GmbH und mit Einschränkungen sogar auch für die mittelgroße GmbH.

Versäumen Sie es, übliche, fortbestandssichernde Controllingssysteme und Prognose-Instrumente zu entwickeln und einzusetzen, handeln Sie zumindest fahrlässig, u. U. sogar grob fahrlässig. Damit können Sie von den Gläubigern und den Gesellschaftern der GmbH persönlich in die Haftung genommen werden und zu **Schadensersatzansprüchen** herangezogen werden.

Die Daten und Kenngrößen, die Ihnen das Rechnungswesen zur Verfügung stellt, stellen in erster Linie auf den Wertschöpfungsprozess Ihres Unternehmens ab.

Neben diesen gegenwarts- und zukunftsbezogenen produktions- und umsatzbezogenen Unternehmensdaten gibt es eine ganze Reihe anderer Faktoren, die das zukünftige Risiko Ihres Unternehmens bestimmen. Beispiele:

- eine Standortverlegung,
- Zukauf eines Unternehmens,
- Anschaffung einer neuen Produktionsanlage.
- fehlerhaftes Qualitätsmanagement,
- Innovationsschwächen,
- Stellung im Wettbewerb,
- Qualität des Managements,
- Zugang zum Kapitalmarkt usw.

Dabei handelt es sich um Faktoren, die nicht mit dem Rechnungswesen erfasst werden können. Auch das Instrumentarium des Controlling greift hier nicht. Vielmehr handelt es sich um Vorgänge, die mit Know-how und Erfahrungswissen gesteuert werden müssen, um nachteilige Folgen abzuwehren. Lesen Sie im folgenden, wie Sie ein wirksames Risiko-Management in Ihrem Unternehmen einrichten.

Ein wirksames Risiko-Management beinhaltet 3 Stufen:

- das Erkennen von Risiken,
- das Beobachten als Risiko erkannter Gefahren und
- und die Aufstellung und Fortschreibung eines Maßnahmenkataloges gegen drohende Gefahren.

1. Schritt: So erkennen Sie unternehmerische Risiken

Zunächst müssen Sie sich einen systematischen Überblick über alle das Unternehmen betreffende Fehlerquellen verschaffen. Dazu ist es notwendig, alle Mitarbeiter für eventuelle Risiken zu sensibilisieren und diese systematisch in die Risikoanalyse einzubeziehen. Rechnungswesen und Controlling alleine können Ihnen nicht die dazu notwendigen Informationen liefern.

Beispiel: Die Muster- Software GmbH verwendet in ihrem Vermögensverwaltungsprogramm ein Modul, das nur von einem einzigen Hersteller bezogen werden kann. Das weiß aber nur der Software-Entwickler. Hier ist es Aufgabe der Geschäftsführung, dieses Wissen zu „aktivieren“, einen zweiten Anbieter vorrätig zu halten oder einen Notfallplan für eine Eigenentwicklung auszuarbeiten.

Um Risikofaktoren im Unternehmen systematisch aufzudecken, sollten Sie in Ihrer Firma auf allen Ebenen ansetzen:

Wer ist zuständig	Ziel	GF-Aktivität
Geschäftsführer	Erkenntnisse, die nicht aus dem eigenen Unternehmen abgeleitet werden können	Beobachtung von Wettbewerbern Analyse von Wirtschaftsnachrichten Verbandsinformationen Weiterbildungsmaßnahmen
Geschäftsführungs-Gremium	regelmäßige Analyse eigener Erfahrungen systematische Suche nach Abweichungen	Regelmäßige GF-Runden TOP: Risikofaktoren – offene Diskussion Fortschreibung der Risikofaktoren im Protokoll
Projektgruppe Abteilungsleiter	Regelmäßiger Austausch von Erfahrungen offene Diskussion über anstehende Aufgaben und damit verbundene Problemstellungen	persönliche Anwesenheit aktive z. K. der Protokolle - ggf. durch GF-Assistenz
Projektgruppe Risiken	unternehmens-interne Recherchen externe Recherchen Kooperation mit Beratern Kooperation mit Forschungseinrichtungen	Einrichten der Projektgruppen Gelegentliche Anwesenheit in den Projektgruppen Auswertung und Analyse der Protokolle – ggf. durch die GF-Assistenz

Stufe 2: Beobachten Sie Ihre Risikofaktoren

Haben Sie eine Schwachstelle in Ihrer Firma erkannt, müssen Sie diese und deren Veränderung im Zeitablauf beobachten und jederzeit bewerten können.

Beispiel: Die Muster-Software GmbH verwendet in ihrem Vermögensverwaltungsprogramm ein Modul, das nur von einem einzigen Hersteller bezogen werden kann. Es gibt Anzeichen dafür, dass dieser Hersteller von einem Konkurrenten aufgekauft werden könnte. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass es zu Problemen mit dem Hersteller des Moduls kommen wird.

Maßnahmen: Systematisches Beobachten von Risiken

Wer ist zuständig	Ziel	GF-Aktivität
Geschäftsführung Abteilungsleitung Presse/ Öffentlichkeitsarbeit Alle Mitarbeiter	Beobachten von Risiken	Auswertung interner und externer Daten und Informationen Arbeitskreise zur Situationsbesprechung Mitarbeit in externen Gruppen und Gremien
Geschäftsführung	Systematische Erfassung	Regelmäßige Benachrichtigung

	aller Erkenntnisse	der Führungskräfte Zur Verfügung stellen aller zur Entscheidung notwendigen Informationen
--	--------------------	--

Stufe 3: Führung und Fortschreibung eines

Als Geschäftsführer sollten Sie festlegen, dass alle betrieblichen Risiken in einem systematischen Maßnahmenkatalog erfasst und fortgeschrieben werden.

Muster: Katalog betrieblicher Risiken

Bereich	Risiko	Maßnahme	zuständig
Planung	Bebauungsplan für die neu geplante Gewerbe-Immobilie	Parallele Suche nach Alternativ-Lösungen in Umland-gemeinden	Geschäftsführung
Produktion/ Entwicklung	Abhängigkeit von einem Zulieferer (Modul AT)	Eigenentwicklung	Abteilungsleitung Software-Entwicklung

Sie als Geschäftsführer sind dafür zuständig, dass die risikobehafteten Bereiche handlungsfähig sind. Konkret: Sie geben den betroffenen Abteilungsleitungen konkrete Handlungsanweisungen und statten diese mit den dazu notwendigen Kompetenzen aus.

Im Einzelfall bedeutet das:

- Sie passen die internen Vorgaben der Abteilung den notwendigen Maßnahmen zur Risikominimierung an (Beispiel: Die Abteilungsleitung wird bevollmächtigt mit neuen Lieferanten in Kontakt zu treten).
- Sie veranlassen, dass externe Berater in die Fachabteilung eingreifen können (Beispiel: Beauftragung eines Unternehmensberaters zur Erstellung einer Risikoanalyse innerhalb der Fachabteilung)
- Sie stellen den Abteilungsleitern den Sofort-Maßnahmenkatalog für ihren jeweiligen Fachbereich zur Verfügung und statten diesen mit den zur sofortigen Umsetzung notwendigen Kompetenzen aus.

Das Risiko-Managementsystem umfasst alle betrieblichen Bereiche, von denen ein Risiko für den Ablauf oder Fortbestand des Unternehmens ausgeht. Mit erfasst werden auch die Bereiche, deren Risiko bereits über Versicherungen abgedeckt ist (Diebstahl und dessen Folgen, Produktionsausfall, Krankheit/Schwangerschaft usw.). Als Unternehmensleiter haben Sie die Verantwortung dafür, dass der **Versicherungsumfang angemessen** ist und den Bestand und Fortgang des Unternehmens sichert.

Typische betriebliche Risiken sind:

- Abhängigkeiten

- Marktrisiken
- Produktrisiken
- Sonstige Risiken.

Die Abhängigkeit von wenigen Groß-**Kunden** wird von den meisten Geschäftsführern zwar wahrgenommen, in der Praxis aber oft unterschätzt. Dabei verhalten sich Ihre Kunden natürlich wirtschaftlich rational. Sobald ein Konkurrent ein vergleichbares Produkt zu einem niedrigeren Preis anbietet, ist es eine Frage der Zeit, wann Sie durch einen Konkurrenten abgelöst werden.

Dazu kommt das Risiko eines Forderungsausfalls. So kann bereits der Ausfall nur eines Kunden dazu führen, dass Sie in kürzester Zeit überschuldet sind und Insolvenz anmelden müssen.

- Erschließung neuer Kunden
- Erweiterung der Produktpalette durch neue eigene Produkte
- Erweiterung der Produktpalette durch zusätzliche fremde Produkte
- Auslastung der Kapazitäten durch Aufträge von Unternehmen, die ähnliche Produkte entwickeln oder vertreiben
- Senkung des betrieblichen Risikos durch den mittel- und langfristigen Abschluss von Kooperationsvereinbarungen
- Senkung des betrieblichen Risikos durch Eingliederung in einen Unternehmensverbund

Die Abhängigkeit von wenigen **Lieferanten** kann dazu führen, dass Ihnen die Preise diktiert werden, dass Lieferprobleme zu Produktionsausfällen und eigenen Lieferproblemen werden und dass Sie in der Entwicklung Ihrer Produkte auf Standard, Qualität und Norm des Zulieferers angewiesen sind.

Zur Erfassung des Lieferanten-Risikos erstellen Sie eine nach Wichtigkeiten und Mengen gestaffelte Liste der Zulieferer, die Sie aus den Einkaufslisten ableiten und über deren Entwicklung die Einkaufsabteilung Ihnen laufend berichtet.

- laufende Suche nach neuer Zulieferern
- die Entwicklung eigener Produkte auf der Basis von Standard-Modulen bzw. Standard-Produkten
- Aufbau einer eigenen Entwicklungsabteilung mit dem Ziel einer größeren Fertigungstiefe

Die Abhängigkeit von **Mitarbeitern** ist um so größer, je differenzierter Ihr Unternehmen arbeitet. Viele mittelständische Unternehmen haben große Probleme bei der Suche und Bezahlung von IT-Kräften, und zwar ganz unabhängig davon, ob es sich um Entwicklungsfachleute oder um Fachkräfte handelt, die IT-Prozesse im Unternehmen entwickeln und steuern.

In mittelgroßen Unternehmen kommt hinzu, dass für qualifizierte Fachaufgaben jeweils nur ein Mitarbeiter eingestellt werden kann, so dass der Ausfall dieses einen Mitarbeiters großen Schaden nach sich zieht.

- gute Arbeitsbedingungen
- gute Ausstattung der Arbeitsplätze
- Motivation durch Verantwortung
- hohe Toleranzschwelle gegenüber schwierigen Mitarbeitern
- die Verteilung von Aufgaben auch außerhalb der klassischen Organisationsstruktur

- Einbindung in Führungsaufgaben
- Eingliederungshilfen
- Wohnen auf Geschäftskosten
- Außergewöhnliche Incentives

Daneben besteht eine Abhängigkeit von der **Technik**, also von den zum Teil hochkomplizierten Betriebsmitteln, mit denen Sie Ihre Leistungen erbringen. An erster Stelle zu nennen ist hier die EDV. Die Auswirkungen von Störungen oder einem Total-Ausfall sind in der Regel nicht durch die dafür abgeschlossenen Versicherungen zu decken.

Als Geschäftsführer ist es Ihre Aufgabe, dafür zu sorgen, dass das mit der EDV verbundene Risiko in Ihrem Unternehmen so weit wie nur möglich eingegrenzt und beherrschbar gemacht wird.

Technische Risiken ergeben sich auch aus eigenen Produktionsanlagen. Zur Bewertung des damit verbundenen Risikos dürfen Sie sich als Geschäftsführer nicht ausschließlich auf die Angaben des jeweiligen Herstellers verlassen. Tauschen Sie Erfahrungen mit anderen Nutzern aus.

- der Abschluss von Ausfallversicherungen
- die Produktion/Fertigung mit Standardmaschinen
- hoher eigener Wartungsgrad bei Sondermaschinen
- Einbeziehen der Ausfallkosten in die Investitionsrechnung bzw. Kostenermittlung
- exakte, rechtlich verbindliche und als Anlage zum Arbeitsvertrag ausgestaltete Vorgaben für die Mitarbeiter zum Umgang und zur Nutzung mit technischen Geräten (ausschließlich Unternehmens-Software, firewall, Internet-Kontrolle)

Während Sie die unternehmensinternen Risiken weitgehend steuern und beeinflussen können, sind die Risiken, die von strukturellen und konjunkturellen Entwicklungen des (Welt-) Marktes ausgehen kaum einzuschätzen, nur unwesentlich zu beeinflussen und damit schwer zu beherrschen. Viele mittelständische Unternehmen haben sich aus diesem Grund aus dem Markt als aktiver Anbieter verabschiedet und eine neue Rolle als Zulieferer der Weltmarktführer und großen Unternehmen gefunden.

Damit verbunden ist eine zunehmende Abhängigkeit und ein steigendes Risiko, dass immer mehr auf mittelständische Unternehmen verlagert wird.

Für Sie als Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens bedeutet das:

- Die Globalisierung fördert den Wettbewerb zwischen den mittelständischen Anbietern bis hin zu einem ruinösen Wettbewerb. Als Geschäftsführer sind Sie dauerhaft weltweit gefordert, die Rolle Ihres Unternehmens als Anbieter wahrzunehmen.
- Die technische Entwicklung führt dazu, dass immer kleinere Mengen zu immer günstigeren Preisen produziert werden können. Als Geschäftsführer müssen Sie diese weltweite Entwicklung kennen und wettbewerbsfähige Strukturen in Ihrem Unternehmen aufbauen und ständig weiterentwickeln.
- Die Vertriebsstrukturen werden schneller, effektiver und transparenter. Als Geschäftsführer müssen Sie die kommunikationstechnischen Voraussetzungen für die Veränderung der Vertriebswege schaffen und Ihre Mitarbeiter für neue Aufgaben ausbilden.

Für Ihre Produkte haften Sie seit 1.1.2002 grundsätzlich mit einer Gewährleistungsfrist von zwei Jahren (bisher: 6 Monate). Zu den damit verbundenen rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Auswirkungen liegen noch keine fundierten Erkenntnisse vor. Bisher ist es lediglich möglich, aus den Erfahrungswerten der letzten Produktreihen damit verbundene wirtschaftliche Risiken hochzurechnen und in die Kalkulation einfließen zu lassen.

Veranlassen Sie das Controlling, das aus der längeren Gewährleistungsfrist abgeleitete betriebliche Risiko anhand der Vergleichszahlen aus dem 6-Monats-Zeitraum zu bewerten. Prüfen Sie, ob Ihr Steuerberater die Rücklage für Gewährleistungen entsprechend gebildet hat.

Um die wirtschaftlichen Risiken Ihrer Produkte zu senken, stehen Ihnen als Geschäftsführer diese Maßnahmen zur Verfügung:

- Prüfen Sie die Qualität Ihrer Produkte permanent auf die im Marketing verwendeten Aussagen.
- Erhöhen Sie die Qualität Ihrer Produkte durch ein systematisches Qualitäts-Management (QM).
- Errichten Sie das Qualitäts-Management als unabhängige Stabsstelle.
- Entwickeln Sie Ihre Produkte permanent weiter.
- Prüfen Sie permanent, ob es für Ihre Produktlösung einfachere oder austauschbare Produktlösungen auf dem Markt gibt.
- Passen Sie Ihre Allgemeinen Geschäfts- und Lieferbedingungen an die neue Rechtslage an.

Die finanziellen Risiken Ihrer Firma

In den letzten Jahren ist die Ausstattung mittelständischer Betriebe mit Eigenmitteln kontinuierlich gesunken. Nur wenige Unternehmen können Investitionsentscheidungen selbstständig treffen, in vielen Branchen ist eine Zustimmung der Banken erforderlich, um wirtschaftlich notwendige Entscheidungen durchführen zu können.

Gleichzeitig standardisieren die Banken die Verfahren zur Bewertung von Kreditrisiken (sog. Basel II Abkommen). Für den Mittelstand bedeutet dies eine noch stärkere Abhängigkeit von der Zustimmung der Banken und bei höher bewerteten Risiken auch eine zusätzliche Belastung mit Zinsen für Fremdkapital. Außerdem müssen Sie zusätzliche und höhere Sicherheiten einbringen. Als Geschäftsführer sind Sie verantwortlich dafür, dass Ihre GmbH finanziell weitgehend unabhängig entscheiden und wirtschaften kann.

- Prüfen der Eigenkapital-Ausstattung der GmbH (Ziel: 20% EK, bestehend aus haftendem Kapital, Kapitalrücklagen, Gewinnvortrag und stillen Reserven).
- Bei Unterkapitalisierung Einfordern von zusätzlichem Stammkapital von den Gesellschaftern (Kapitalerhöhung) bzw. Finanzierung durch Gesellschafterdarlehen (Eigenkapitalersatz).
- Herstellung vertraulicher Bankkontakte.
- Vermeiden Sie die Abhängigkeit von einer Bank.
- Nutzen Sie den globalen Wettbewerb zwischen den Banken.
- Richten Sie ein Schulden-Management ein (permanentes Umschulden).

Je nach Sektor, Branche, Produktionstiefe und Mitarbeiterkonzept sind zusätzliche betriebliche Risiken zu erkennen, beobachten und zu steuern.

In der Praxis werden diese sichtbar, wenn Geschäftsführung, Abteilungsleitungen und Mitarbeiter für das Thema betriebliche Risiken sensibilisiert werden und entsprechende Foren eingerichtet werden.

Checkliste: betriebliche Risiken:

Unternehmensbereich	Betriebliches Risiko
Gesamtunternehmen	Management Finanzierung Besteuerung Standort Markt Sortiment
Produktion	Technik Verfahren Lieferanten Mitarbeiter Umwelt Produktqualität Unfall Versicherungen Imitierbarkeit/Betriebsgeheimnisse
Marketing/Vertrieb	Produktaussagen Mitarbeiter Gewährleistung/AGB Kunden
Entwicklung	Know-how Betriebsgeheimnisse Mitarbeiter

2. Operative Verantwortung, Instrumente + Fachwissen

2.1 Grundlagen, Planung

Der Geschäftsführer Marketing / Vertrieb ist verantwortlich für die strategische Marketing-Planung des Unternehmens. Dazu hat er den Geschäftsführern der übrigen Ressorts die Planungsgrundlagen und Ausführungen vorzustellen und mit deren Planungen abzustimmen.

Neben der strategischen Planung ist er Ressortleiter der operativen Mitarbeiter der Abteilung Marketing / Vertrieb und damit für die Vorgabe und Kontrolle der operativen Geschäfte dieses Geschäftsbereichs zuständig.

Geschäftsführer Marketing / Vertrieb zeichnen sich aus durch

- Die Bereitschaft zum Handeln und Entscheiden,

- eine damit verbundene systematische Vorgehensweise,
- die Bereitschaft, Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen und
- einen Führungsanspruch.

Systematisches Vorgehen heißt für den Bereich Marketing / Vertrieb: Konzeption, Planung, Durchführung. Eine Konzeption entsteht in 7 Arbeitsschritten:

- Die zu lösende Aufgabe wird einer Ist-Analyse unterzogen (Lage) und in seinen Möglichkeiten und Grenzen aber auch in ihren Chancen und Risiken ausgelotet.
- Die Ist-Situation wird mit den Soll-Vorstellungen abgeglichen (Ziele).
- Je nach Abweichung zwischen Ist und Soll ist über Handlungsprioritäten und Budgets zu entscheiden.
- Es folgt die Planung der Maßnahmen mit der Bestimmung der dazu notwendigen Ressourcen und Kosten.
- Vor der endgültigen Realisierung wird nochmals abschließend über das Projekt entschieden.
- Es folgen Organisation, Implementierung und praktische Durchführung des Vorhabens inkl. Mitarbeiterführung.
- Die Kontrolle überwacht die Zielerreichung der Konzeption.

Grundlagen der marketingorientierten Unternehmensführung sind die übergeordneten Unternehmensziele:

- Vision, Geschäftsidee (Wozu sind wir überhaupt da?)
- Das zur Vision gehörende Leistungsangebot (Was sind unsere Kernkompetenzen?)
- Die grundsätzlichen Vorstellungen über das Unternehmensbild (CI)

Ziel-Ebenen

Marktorientierte Unternehmensführung erfolgt in markt- und kundenorientierten Leistungsbereichen. Folgende Planungseinheiten sind üblich:

Herunterbrechen der Oberziele auf **Geschäftseinheiten**.

Herunterbrechen der Oberziele auf erfolgstragende **Produktgruppen**.

Herunterbrechen der Oberziele auf **Planungseinheiten** (Geschäftsfelder).

Herunterbrechen der Oberziele auf **Vertriebspartner**.

Herunterbrechen der Oberziele auf **Kundengruppen**.

Grundsätze der Marketing-Planung

Zweckmäßigkeit: Es macht keinen Sinn, einer kleinen Verkaufsmannschaft den Absatz eines Konzerns zu übertragen.

Vollständigkeit: Alle von den Maßnahmen betroffenen sind in den Planungsprozess einzubeziehen.

Kontinuität und Flexibilität: Die Planung soll klare Vorgaben geben, muss aber auch für unvorhergesehene Ereignisse geeignet sein.

Machbarkeit: Die Ziele müssen erreichbar sein.

Ganzheitlichkeit: Die Wechselwirkung zwischen Zielen, Instrumenten und Marktbereichen muss beachtet werden.

Gegenstromprinzip: Informationen fließen zugleich von oben nach unten und von unten nach oben.

Ausgleich: Die Planung orientiert sich am Engpass. Ziel ist es, Engpässe zu beseitigen.

Verantwortung: Maßnahmen ohne Zuständigkeit und Zeit- und Mittelvorgabe sind Spielerei.

Lernfähigkeit: Die Marketing-Planung muss offen sein für Veränderungen.

Motivationsenergie: Planung muss herausfordern, Energie freisetzen.

Verantwortlichkeiten und Merkmale der Marketing-Planung

Strategische Planung der Geschäftsführung	Operative Planung des mittleren Managements
Festlegen des Planungshorizonts (3 – 10 Jahre)	Planungshorizont bis 3 Jahre
Hohe Unsicherheit	Geringe Unsicherheit
Gefahr von Entwicklungsbrüchen	Entwicklungsbrüche vorhersehbar
Planungsmethoden flexibel	Planungsmethoden standardisiert
Szenarien sind wichtig	Szenarien spielen keine Rolle
Konzentration auf zentrale Zielgrößen	Differenzierung der Ziele
Ressorts werden integrierend betrachtet	Ressorts werden differenziert betrachtet
Oberziele werden in Frage gestellt	Oberziele werden übernommen

Praktische Aspekte der Marketing-Planung

Planungshorizont: Der strategische Planungshorizont hängt vom Lebenszyklus der Produkttechnologie ab. In schnelllebigen Branchen ist bereits ein 3-Jahres-Zyklus als langfristig anzusehen. Mit kürzerem Planungshorizont werden die Zielwerte detaillierter. Für die strategische Planung genügen Halbjahres- und Jahreszahlen. Die operative Planung wird in der Regel detailliert auf Wochen oder Monatsbudgets heruntergerechnet.

Rollierende Planung: Die Planung erfolgt rollierend – d. h. die Planung wird jährlich auf den vereinbarten Planungshorizont fortgeschrieben. Risiko: Werden z. B. die Marktchancen für ein neues Produkt in der Zukunft zu optimistisch eingeschätzt, rücken die „schlechten“ Zahlen immer näher und es wird immer schwieriger, diese in der Unternehmensplanung auszugleichen.

2.2 Marketing-Strategien

Je nach Marktposition des Unternehmens werden unterschiedliche Strategien angewandt (nach Kotler)

Strategie des Marktführers (Marktanteil 40% und mehr)

- Sichern des Innovationsvorsprungs
- Sichern eines breiten Distributionsnetzes
- Ständig neue und verbesserte Produkte
- Breites Service-Netz
- Ausbau der Flächen-Distribution
- Flexible Preispolitik
- Erschließen neuer Anwendungen
- Erschließen neuer Märkte / Regionen
- Kontinuierliche Medienwerbung
- Verkaufsförderung auf breiter Front
- Beteiligung auf allen relevanten Messen

Strategie des Verfolgers (Marktanteil 30%)

- Technologische Konzentration
- Konzentration auf besonders aktive Vertriebspartner
- Gezielte Produktdifferenzierung
- Gezielte Kampfansage bei Key-Accounts
- Sonder-Service-Vereinbarungen mit Großkunden
- Abwerben guter Außendienstler
- Selektive Akquisition in besonderen Teilmärkten
- Priorität des Direktmarketing
- Selektive Messestrategie

Strategie des Mitläufers (Marktanteil 20%)

- Gezielte Imitation bestimmter Technologien
- Opportunistische Arrondierung des Vertriebspartnernetzes
- Preisanpassung an den Marktführer
- Schlankes Service-Netz
- Werbung auf Sparflamme
- Bei Verkaufsförderung nur das Nötigste
- Konsequente Kostenorientierung

Strategie des Nischenanbieters (Marktanteil 10%)

- Beschränkung auf wenige Kernkompetenzen
- Entwicklung eigener Spezialprodukte
- Restriktiver Ausbau des Händlernetzes
- Beschränkung auf regionale Märkte / Zielgruppen
- Für Nischenprodukte erstklassiger Service
- Hochpreispolitik
- Regionale Werbung
- Beschränktes Zielgruppenkonzept
- Kundenbezogene Verkaufsförderung
- In ausgewählten Bereichen Kooperation mit dem Marktführer

Strategie nach der Porter-Matrix

Nach Porter bestimmen die Faktoren Preis und Qualität den Erfolg der Strategie und sollten damit in den Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Danach ergeben sich folgende strategische Bewertungen:

	Porter-Matrix	
Gesamtmarkt	Qualitätsführer	Preisführer
Teilmärkte	Nischenspezialist	Nischendiscounter
	Leistungsvorteile	Kostenvorteile

Daraus ergeben sich folgende Basis-Strategien: Die Qualitätsführerschaft mit Leistungsvorteilen im Gesamtmarkt, aber auch dem Risiko der Kostenführerschaft. Die Strategie des Nischenspezialisten mit Qualitätsvorteilen in ausgewählten Teilmärkten. Die auf den Gesamtmarkt ausgerichtete Gesamtmarkt-Preisführerschaft mit dauerhaften Niedrigpreisen bei verringerter Produktqualität. Die auf das Abschöpfen von Teilzielgruppen ausgerichtete Niedrigpreisstrategie des Nischendiscounters

Marketing-Strategie nach der BCG-Matrix

Die BCG (Boston Consulting Group) entwickelt eine Marketing-Strategie aus Marktanteil und Marktwachstum: Produktneuentwicklungen (Question marks), Stars, Melkkühe (cash cows) und veraltete Produkte (dogs). Je nach Produktlebenszyklus werden danach unterschiedliche Marketing-Strategien abgeleitet:

Marketing und Vertriebsmaßnahmen für die Portfolio-Felder nach BCG		
	Question marks	Stars
Technologie	F&E abschließen, Serienreife	Technologievorsprung sichern
Vertriebspartner	Händlernetz aufbauen	Händlernetz optimieren
Leistungsprogramm	Technische Optimierung	Produktvariationen
Konditionen	Aufbau Vertriebskanäle	Aufbau Key account-Management
Kommunikation	Media-Einführungswerbung	Verstärkte Direktwerbung
	Dogs	Cash cows
Technologie	Nur noch Ersatzteil-Optimierung	Produktdifferenzierung
Vertriebspartner	Keine neuen Händler	Verkaufsförderung für Relaunch
Leistungsprogramm	Keine Produktentwicklung	Wertanalyse, Kosten senken
Konditionen	Ausverkaufspreise	Atart Abverkaufsaktionen
Kommunikation	Werbung zurückfahren	Abverkaufswerbung

Laut McKinsey werden im BCG-Portfolio nur zwei Markt-Kriterien und keine qualitativen Merkmale in die Strategie-Betrachtung einbezogen. Zusätzlich zu berücksichtigen sind danach:

- Wettbewerbsattraktivität,
- Marktattraktivität,
- und die Einzel-Bewertung durch Experten.

Daraus werden für jedes einzelne Produkt spezifische Strategien abgeleitet. Das McKinsey-Portfolio ist differenzierter, bei umfassende Produktionsprogramm und weitreichender Marktdurchdringung besser geeignet. Hier das McKinsey-Schema im Grundriss:

Attraktivität des Produktes	9 Felder McKinsey-Portfolio		
	hoch	Selektiv ausbauen	Investiver Ausbau
mittel	Begrenzt expandieren	Übergangsstrategie	Selektiv ausbauen
niedrig	De-Investieren	Gewinn-Orientierung	Schwerpunkt verlagern
Eigene Stärken des Unternehmens	niedrig	mittel	hoch

Die Ziele und Zielvereinbarungen der strategischen Planung des Marketing / Vertrieb werden mittels Maßnahmenblatt in die operative Planung für alle Maßnahmenfelder umgesetzt. Das sind:

- Produkt- und Konditionen
- Verkauf und Kundenbetreuung
- Kommunikation
- Innovation
- Wettbewerb
- Infrastruktur
- Personal.

Muster: Maßnahmenblatt

Nr.	Abteilung	Beschreibung der Maßnahme	verantwortlich	Termin	Budget	Milestones
Datum		genehmigt				

2.3 Organisation Marketing und Vertrieb

Die Organisation schafft den Rahmen zur Zielerreichung. Sie stellt die Gesamtheit aller generellen Regelungen für Strukturen und Abläufe dar. Die Strukturorganisation erfüllt diese Aufgaben:

- Festlegung der in Marketing und Vertrieb zu erfüllenden Aufgaben,
- Zuordnung der Aufgaben zu Personalstellen (Stellenbeschreibungen),
- Regelung der Über- und Unterordnung (Organigramm),
- Bestimmung der Verantwortung der Stelleninhaber,
- Bestimmung der erforderlichen Kompetenzen.

Die Ablauforganisation bestimmt:

- die Arbeitsbeziehungen zwischen den Stellen / Ressorts,
- die Abläufe der Arbeitsvorgaben mit Zeitvorgabe,
- die Berichtswege,
- die Daten und Datenkommunikation und
- die Regeln zur Dokumentation.

Die einzelnen Stellen sind in die Gesamt-Organisation des Unternehmens eingestellt – also z. B. in eine funktionale Organisation, eine Organisation nach Geschäftsbereichen oder innerhalb einer Matrix-Organisation. Alle Formen haben Vor- und Nachteile, die nach Wirtschaftszweig, Branche und Art und Größe des Unternehmens festzulegen und zu entscheiden sind.

Für den Geschäftsführungs-Bereich Marketing / Vertrieb sind folgende Spezialisierungen praxisbewährt:

Funktionen / Stellen / Gruppen im Marketing

- Marketing als Service-Team (PR, Werbung, Agenturarbeit, Kataloge, Preislisten)
- Marktforschungsteam (Marktbeobachtung, Marktforschung, Zusammenarbeit mit MaFo-Unternehmen)
- Produkt-Management (Produktpflege und –förderung, Aufbau und Pflege von Markenwerten)
- Promotion-Team (Verkaufstraining, Händlerbetreuung, Messeplanung, Events)
- Merchandising-Team (Regalpflege, Beratung am point of sale)
- Trade-Marketing-Gruppe (Betreuung von großen Handelskunden)
- Marketing-Service international (internationales Händlernetz, Marketingkoordination)
- Customer-Relationship-Manager (Kundenbindungsprogramme, Kundenzufriedenheits-Analysen, CRM-Software)
- E-Business-Manager (E-Business, Web-Auftritt, Firmenportal)

Funktionen / Stellen / Gruppen im Vertrieb

- Regionalvertrieb (ADM, Flächenvertrieb)
- Beratungsvertrieb (Verkäufer mit starker Beratungstätigkeit)
- Key Account Manager (Schlüsselkundenbetreuer mit überwiegend konzeptionellen Aufgaben)
- Innendienstverkäufer (Kundenservice, Bearbeiten von Anfragen und Aufträgen)
- Customer Service (Kundenbetreuung im Call-Center, Customer Interaction Center)
- Händlerbetreuung (Gewinnung und Betreuung von Vertriebspartnern)
- Vertriebscontrolling (Aufbereitung und Analyse aller internen und externen vertriebs-relevanten Daten)
- Vertriebssteuerung (Qualitätssicherung im Vertrieb, Aufbau und Pflege des CRM-Systems)
- Vertriebsassistenz (Unterstützung konzeptioneller Aufgaben)
- Vertriebsleitung (verantwortliche Leitung von Innen- und Außendienst und Kundenservice)

2.4 Marketing-Instrumente

In der Marketing-Praxis werden folgende Instrumente eingesetzt:

- Leistungsprogrammpolitik

- Konditionenpolitik
- Vertriebspolitik
- Kommunikationspolitik

Leistungsprogramm	Konditionen	Vertrieb	Kommunikation
Qualität	Preislage	Außendienst	Siehe unter 5.2.7
Design	Grundpreis	Couponverkauf	
Name, Logo, Marke	Aktionspreis	Innendienstverkauf	
Auszeichnungen	Zielgruppen-Differenzierung	Ladenverkauf	
Verpackung	Regionale Differenzierung	Schauraumverkauf	
Programmbreite	Zeitliche Differenzierung	Messeverkauf	
Programmtiefe	Skonto	Partyverkauf	
Pre-Sales	Anrechnungen	Strukturvertrieb	
After-Sales	Mindestbestellmenge	Verkauf im Call-Center	
Technischer Kundendienst	Mindermengenzuschlag	Key Account Management	
Garantien, Umtausch	Mengenrabatt	Beschwerde-Management	
Rücknahme	Zeitrabatt	Kundendienst	
Innovation	Boni	Versandhandel	
	Listungskonditionen	E-Commerce	
	Sondervergütungen	Automatenverkauf	
	Rahmenauftragsabsprachen	Handelsvertreter Händlersysteme	
	Geld-zurück-Garantien	Vertragshändlersysteme	
	Abrufaufträge	Kommissinäre	
	Koppelgeschäfte	Vertikales Marketing	
	Testprodukte	Franchising	
	Folgeaufträge	Lieferservice	
	Rücknahmegarantien	Lager	
	Umtauschgarantien	Speditionslogistik	
	Kulanzzusagen	Auftragsabwicklungssysteme	
	Clubprogramme	Fakturierungssysteme	
	Fristen und Gerichtsstand	CAS	

		CRM Scanner-Codes ECR EDIFACT	
--	--	--	--

Literatur: Winkelmann, **Marketing und Vertrieb** 5. Auflage, Verlag Oldenbourg Grundlagen mit ausführlichen Darstellungen und vielen Beispielen aus der Praxis

2.5 CI / Image

Unter einem Image versteht man das ganzheitliche und gleichzeitig auch differenzierte Bild, das eine Person von dem Unternehmen hat. Die Imagepolitik umfasst damit alle Maßnahmen, um bei Interessenten, Kunden und der Öffentlichkeit ein bestimmtes Bild über eine Unternehmung, eine Person oder ein Produkt zu formen oder zu verändern oder um deren Einstellung in einer bewussten Weise zu beeinflussen.

Erfolgreiche Images zeichnen sich aus durch:

Prägnanz: Prägnante Images sind durch Klarheit, Richtigkeit und eindeutige Zurechenbarkeit gekennzeichnet.

Konstanz: Ständig wechselnde Imagebotschaften können sich beim Kunden nicht zu einem positiven Bild verfestigen. Dem Management ist deshalb Kontinuität in der Imagepolitik und Konstanz in den Botschaften zu empfehlen.

Distanz: Anzustreben sind Unverwechselbarkeiten gegenüber der Konkurrenz. Ein Image sollte auf Distanz zu Wettbewerbsimages gehen.

Originalität: Gute Imagebotschaften sind originell, verblüffen den Empfänger, hinterlassen oft ein Schmunzeln, ohne platt und anstößig zu wirken.

Keine Markenspannungen: Es gibt keine signifikanten Abweichungen zwischen Imagepositionen zu Produktqualitäten.

Kongruenz: Bei starken Images decken sich Selbst- und Fremdbild.

Corporate Identity ist das sichtbare Erscheinungsbild des Unternehmens nach außen und gegenüber den Mitarbeitern. Es besteht im Einzelnen aus:

- Corporate Design (Vereinheitlichung optischer Erkennungselemente)
- Corporate Behavior (Verhalten im Unternehmen)
- Corporate Communication (Werbung + PR)
- Corporate Culture (1 – 3)

2.6 Vertriebs-Controlling

Aus den Daten des Rechnungswesens und des allgemeinen Controlling werden die Informationen, Zahlen und Fakten entnommen, die zur Führung des Vertriebs notwendig sind. Darüber hinaus werden zusätzliche Zahlen für das Vertriebs-Controlling aufbereitet. Die wichtigsten Kennzahlen für den Vertrieb sind:

	Kennziffer	Spezielle Kennziffern
Umsatz und Deckungsbeitrag	Verkäuferleistung	Umsatz pro Verkäufer Neukundenumsatz pro Verkäufer Akquirierter Deckungsbeitrag pro Verkäufer Neukunden pro Verkäufer
	Kundendeckungsbeitrag	Kundenerlös minus zurechenbare Kundenkosten
	Umsatzanteile	Anteile der Kundengruppen am Umsatz Grundlage der ABC-Analyse
	Umsatzlücke	Umsatz-Soll minus Umsatz-Ist hochgerechnet auf Jahres-Lücke
Marktanteile	Marktanteile	Eigener Absatz/Gesamtmarkt Eigener Absatz/Marktpotenzial Eigener Absatz/Absatz Mitbewerber
	Lieferanteile	Eigene Anteile am Gesamteinkaufswert der Kunden Durchschnittliche Lieferanteile bezogen auf Kundengruppen
	Marktdurchdringung	Anzahl eigener Kunden/Anzahl Gesamtkunden Distributionsrate
	Potenzialausschöpfung	Umsatzanteil am Gesamtpotenzial des Marktes Umsatzanteil/durchschnittliche Lieferanteile des Hauptwettbewerbers
	Akquisitionsquote	Anzahl der Erstaufträge/Anzahl aller Aufträge
Akquisitionserfolg	Erfolgsquote für Angebote	Anzahl gewonnener Aufträge/Angebote Anzahl Neukundenangebote/Angebote
	Hit-Rate für Besuche	Anzahl Verkaufsabschlüsse/Anzahl aller Besuche Anzahl Kundenbesuche bis Abschlusserfolg
	Erfolgsquote für Neukunden	Anzahl der Abschlüsse/Anzahl der Neukunden Anzahl Neukunden / Anzahl aller Kunden

	Besuchsleistung	Anzahl Kundenbesuche / Zeit Anzahl Reisetage Durchschnittliche Besuchszeit pro Reisetag
Strukturdaten	Kundenstrukturkennziffern	Anzahl und Umsatz der Kundengruppen A – D,E Aufträge pro Kunde oder Produkt Auftragsgröße pro Kunde oder Produkt Anteil Kunden ohne Umsatz
	Kundenzufriedenheit	Anzahl Stammkunden / Gesamtkunden Anzahl Kündiger / Gesamtkunden Relation gewonnen zu verlorenen Kunden
Prozessdaten	Zeitdauer kritischer Abläufe	Durchlaufzeit eines Angebots Verweilzeit offene Angebote Reaktionszeiten bis zur Auftragsvergabe Zeit eines Auftragsdurchlaufs Zahlungsziel des Kunden Durchlaufzeit einer Reklamation

Literatur: Vertiefende Darstellung dazu in: Winkelmann, **Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung**, Instrumente des integrierten Kunden-Managements, 3. Auflage, Vahlen Verlag, München, 2005

2.7 Übersicht: Marketing-Instrumente Kommunikation

Instrumente des Marketing - Kommunikation			
Corporate Design	Corporate Behavior	Corporate Communication	Corporate culture
Instrumente Gesamtimage	Instrumente Unternehmensleistungen	Instrumente Produkte	
Public Relations (PR)	Klassische Printwerbung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tages- und Wochenzeitungen ▪ Publikumszeitschriften ▪ Fachzeitschriften ▪ Branchen- 	Direktwerbung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beilagen ▪ Print mit Response ▪ Direktansprache ▪ Telefon- 	

	Werbefächer	Marketing
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ E-Mail-Marketing
Corporate Publishing (CP) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschäftsbericht ▪ Flyer, Imagebrochure ▪ Kundenzeitschrift ▪ Mitarbeiter, Partner-Zeitschrift ▪ Allgemeiner Newsletter 	FFFC-Medien <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fernsehen ▪ Hörfunk ▪ Filmwerbung ▪ Werbung im Internet, Banner 	Verkaufsförderung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promotion am POS ▪ Messen, Ausstellungen ▪ Produktschulungen ▪ Betriebsbesichtigungen ▪ Tag der offenen Tür ▪ Preisausschreiben
Sponsoring	Außenwerbung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plakatwerbung ▪ Verkehrsmittelwerbung ▪ Bandenwerbung ▪ Trikotwerbung ▪ Lichtwerbung 	Verkaufsunterlagen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kataloge ▪ Prospekte ▪ CD-ROM ▪ Preislisten ▪ Branchen-Adressbücher
Event-Marketing	Product Placement	Kundenbindung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundenkarten ▪ Kunden-Clubs ▪ Couponing, Rabattmarken
Lobbying	Co Branding	Werbegeschenke (Give aways)
	Ingredient Branding	Co-Marketing
	Product Licensing	

2.8 eCommerce / Internet

In der ersten Phase des Internet haben die Unternehmen durch E-mail-Marketing und Homepages die Grundlagen für das E-Business gelegt. Diese Aktivitäten wurden in Einkaufs- (E-

Procurement) und Verkaufskanälen (E-Commerce) weiterentwickelt. Damit verbunden waren enorme Kostensenkungspotenziale. Die Suche nach kostengünstigen, neuen Lieferanten und Kunden ist deutlich einfacher geworden.

Vor- und Nachteile E-Commerce / Außendienst

Vorteile des E-Commerce gegenüber dem konventionellen AD	Nachteile des E-Commerce gegenüber dem konventionellen AD
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einsparung von AD-Kosten ▪ Entlastung von Innen- und Außendienst ▪ Der Kunde übernimmt einen Teil der Auftragsabwicklung ▪ Schnelle Aktualisierung von Preisen und technischen Daten ▪ Kunden kann Infos zeitlich unbegrenzt abrufen ▪ Kunde kann Infos standortunabhängig abrufen ▪ Kunde kann Infos bei Bedarf abrufen ▪ Kunde kann Infos wiederholt abrufen ▪ Antwortstandardisierung zu 60% aller Anfragen (FAQ) ▪ Kunde hat auch privat Zugang zu Daten und Infos ▪ Präzisere Steuerung der Produktpräsentation ▪ Flexible Erfassung von Beanstandungen ▪ Flexible terminabsprache ▪ Surfen regt zu Spontankäufen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunde will persönliches Gespräch ▪ Wettbewerbssituation ist unüberschaubar ▪ Buying-Center für den Kunden nicht transparent ▪ Kundenerwartung wird nicht transparent ▪ Kunde kann nicht persönlich beraten werden ▪ Preisverhandlungen sind nicht möglich ▪ Preisdifferenzierung ist erschwert ▪ Provisionssystem des AD wird unterlaufen ▪ Markteinführung wird wichtiger als Kundenbetreuung ▪ CI-Verwässerung ▪ AD muss Web-Inhalt genau kennen ▪ Innendienst verliert Betreuungskompetenz

2.9 Der Geschäftsbericht als PR-Instrument

Immer mehr Mittelständische Unternehmen finanzieren sich über den Kapitalmarkt. Ob private Beteiligungsgesellschaften, stille Beteiligungen oder Mezzanine-Kapital: Das mittelständische Unternehmen muss dazu in die Offensive gehen – und für sich, seine Produkte, das Management und die Organisation „werben“. Die privaten Anleger erwarten dazu mehr als den gesetzlich vorgeschriebenen Jahresabschluss – der aussagefähige und gut umgesetzte Geschäfts-

bericht ist ein wesentlicher Bestandteil einer systematischen PR – auch zur Erreichung anderer Ziele der GmbH.

Die Hamburger Geschäftsberichte GmbH & Co. KG hat auf empirischer Basis die Kriterien untersucht, die für die Anleger - bei börsennotierten Unternehmen auch für die institutionalisierten Anleger – wichtig sind. Dazu wurden 225 Personen und Institutionen befragt. Die Ergebnisse:

- Private Anleger lassen sich weniger durch schwer verdauliche Texte abschrecken als institutionelle Anleger.
- Fast alle Anleger erwarten Aussagen zur zukünftigen Entwicklung des Unternehmens.
- Dennoch halten alle Anleger die Konzentration des Geschäftsberichtes auf das abgelaufene Geschäftsjahr für sehr wichtig.
- Über 70% der potenziellen Anleger lesen einen Geschäftsbericht mindestens eine Viertelstunde, 60% eine halbe Stunde und länger.
- Institutionelle Anleger wünschen sich eine attraktive Ausgestaltung und Aufmachung des Geschäftsberichts – inkl. bunten Bildern, übersichtlichen Grafiken usw.
- Verbreitet ist der Wunsch nach einheitlicher und damit nachvollziehbarer Rechnungslegung.

Für eine optimale Aufmachung und Gestaltung des Geschäftsberichtes kommt also darauf an, wer liest und welche Ziele damit erreicht werden sollen. Ziel-Leser des Geschäftsberichts sind

- Banken,
- Private Anleger,
- Anteilseigner,
- aber auch Wirtschaftsjournalisten und
- zukünftige Arbeitnehmer und
- politische Institutionen.

Als Geschäftsführer einer mittelständischen GmbH müssen Sie davon ausgehen, dass der sachliche und faktische Informationsgehalt des Geschäftsberichtes für alle Leser eindeutig im Vordergrund steht. Das heißt nicht, dass eine bebilderte und aufgelockerte Darstellung nicht wichtig ist. Eine solche Aufbereitung sollte in erster Linie dazu dienen, die Sachinformationen leichter erfassbar und besser verstehbar zu machen. Erst in zweiter Linie hat sie Bedeutung für Image und Ausstrahlung des Unternehmens.

Der Geschäftsbericht enthält die wichtigsten Zahlen über den Geschäftsverlauf und die Aktivitäten eines Unternehmens. Er ist gesetzlich nicht definiert. Im Geschäftsbericht können daher die für die Rechenschaftslegung gesetzlich vorgeschriebenen Angaben wie Jahresabschluss und Lagebericht stehen. Häufig enthält er jedoch darüber hinaus freiwillige Angaben und Berichte, die der Selbstdarstellung des Unternehmens dienen sollen.

Werden beide Angaben in einem Geschäftsbericht veröffentlicht, muss die gesetzlich vorgeschriebene Rechenschaftslegung klar von den freiwilligen - eher Public-Relations-orientierten - Angaben getrennt sein.

Leitlinien für einen Geschäftsberichts

Die Kölner PR-Agentur Kammann & Kuhn GmbH hat folgende Erfolgsgrundsätze für den Geschäftsbericht entwickelt:

1. Klare Definition der Zielgruppe – Tiefe statt Breite
2. Bekenntnis zu einer klaren Leitidee – Führung statt Informationsdschungel
3. Offensive und zukunftsorientierte Berichterstattung – Vision statt Tradition
4. Wesentliches von Unwesentlichem trennen – Konzentration statt Manipulation
5. Stärken ausspielen und Schwächen erläutern – Selbstbewußtsein statt Resignation
6. Internationale Rechnungslegung – Transparenz statt Versteckspiel
7. Deutliche Sprache – Prägnanz statt Arroganz
8. Überzeugendes Bildkonzept – Kunstwerk statt Stückwerk
9. Schnell erfassbare Grafiken und Tabellen – Überblick statt Rundblick
10. Spaß an Produkt und Produktion vermitteln – Emotion statt Nüchternheit.

Für börsennotierte Kapitalgesellschaften gelten strenge Publizitätsvorschriften, auch bezüglich der Berichterstattung während des Geschäftsjahres. Zu wirtschaftlich besonderen Ereignissen müssen sog. Ad-hoc-Mitteilungen veröffentlicht werden – z. B., wenn die prognostizierten Zahlen gegenüber den Ist-Zahlen starke Abweichungen aufweisen (Gewinn-Warnungen u. Ä.).

Viele dieser Unternehmen sind dazu übergegangen, Ihre Anleger und die Öffentlichkeit vierteljährlich mit mehr oder weniger ausführlichen Geschäftsberichten über die Entwicklung des Geschäftsverlaufes zu informieren.

Dieses aufwändige Berichtswesen ist für die Mehrzahl der mittelständischen Firmen nicht geeignet. Es ist zu aufwändig und schießt in der Regel über das beabsichtigte Informationsziel weit hinaus – es dient meist der Selbstdarstellung der Unternehmensleitung – nicht aber tatsächlich den Bedürfnissen der externen Informationssuchenden. In den meisten Fällen genügt es, wenn die Zahlen und Fakten aus dem gesetzlich vorgeschriebenen Jahresabschluss der GmbH in ansprechender Form publiziert werden. Nur in Ausnahmefällen ist es für mittelständische Unternehmen sinnvoll, einen Geschäftsbericht auch außerhalb des Jahreszyklus zu veröffentlichen:

- Die Firma braucht kurzfristig neues Kapital. Zu diesem Zweck müssen potenzielle Anleger über die aktuellen Zahlen und die geplanten Maßnahmen und Ziele unterrichtet werden.
- Geschäftspartner erwarten, dass Sie sich als mittelständischer Zulieferer am Berichtswesen des Konzerns orientieren und in entsprechenden Berichtszyklen informieren.

Sorgen Sie auf jeden Fall dafür, dass der Geschäftsbericht zeitnah nach Ablauf des Geschäftsjahres erstellt wird und allen Interessierten unmittelbar zugestellt wird (1. Quartal). Veranstalten Sie zur Präsentation des Geschäftsberichtes Ihrer GmbH eine Pressekonferenz, zu der Sie die Vertreter der regionalen Wirtschaftspresse, aber auch Vertreter Ihrer Hausbank und anderer Banken einladen.

Herstellung/Produktion	Interne Produktion nur, wenn das Unternehmen eine leistungsfähige Marketing-Abteilung mit Erfahrungen im Umgang mit Layout- bzw. Druck-Vorstufen-Software besteht (z. B. Inde-
------------------------	--

	sign, Quark-X-Press). In allen anderen Fällen Auftrag an eine Werbe-Agentur (Referenz-Produkte vorlegen lassen).
Umfang	Wir empfehlen 16 bis max. 40 Seiten (Bogenmaß 8 Seiten beachten) Ab 32 Seiten von Rückstichheftung auf Klebebindung umsteigen
Aufmachung	4-farbig oder schwarz/weiß plus Hausfarbe Format DIN A4 hochwertiges Papier Umschlag bzw. Titelseite kann durch Drucklackierung oder Prägung den ersten Eindruck verstärken
Konzepte	Erstellen Sie ein individuelles Konzept mit allen wichtigen Inhalten. Lassen Sie sich von Agenturen keine allgemeingültigen Konzepte aufschwätzen.
Layout	Beachten Sie Ihre CI-Richtlinie. Lassen Sie dem Auge Platz zum Ausruhen, Seiten nicht mit Text überfrachten
Text	Denken Sie daran, dass nicht alle Leser die branchenüblichen Fachbegriffe kennen. Lassen Sie die Texte von Externen unbedingt gegenlesen oder beauftragen Sie dafür einen PR-Fachmann oder freien Journalisten.
Fotos	Bilder sagen mehr als Worte. Achten Sie auf Qualität. Fotograf beauftragen statt Laienfotos. Bei Digitalen Bildern auf Auflösung (300dpi) achten. Auch Schwarzweiß-Bilder können gute Effekte bringen.
Auflage	Je nach Kundenstruktur und Öffentlichkeits-Intensität des Unternehmens. Ermittlung der Auflage anhand Anzahl der Kunden, Lieferanten, Presse-Kontakte, Banken, Geschäftsfreunde, Interessierte. Wir empfehlen, eher knapp zu kalkulieren. Bei Auflage bis zu 500 ist eine Herstellung im Digital-Druck kostengünstiger als im herkömmlichen Offsetdruck.
Kosten	Abhängig von der Auflagenhöhe. Beispiel: Für einen 28-seitigen Geschäftsbericht in guter Qualität bei einer Auflage von 1.000 Stück entstehen ca.-Kosten für: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorbereitung/Konzeption:

	<p>3.000,00 – 5.000,00</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Satz Text, Bild und Grafik: 6.000,00 – 10.000,00 ▪ Druck: 2.000,00 – 3.000,00 ▪ Gesamtkosten: 11.000,- – 18.000,- €
--	--

Alle Informationen, die im Jahresabschluss der GmbH enthalten sind, sind hervorragend dazu geeignet, als Informationsquelle bzw. Texte für den Geschäftsbericht über Ihr Unternehmen verwendet zu werden. Damit können Sie Ihr Unternehmen gegenüber Kreditinstituten, Gemeinde und Behörden, aber auch bei der Suche nach neuen Mitarbeitern umfassend, sachlich und professionell informieren.

Besonders geeignet zur Verwendung im Geschäftsbericht sind die Informationen, die mittelgroße und große Unternehmen (siehe unten) in der Rechtsform GmbH insbesondere im Lagebericht veröffentlichen. Bei der Erstellung der Inhalte für den Geschäftsbericht ist es sinnvoll, sich an den Publizitätsvorgaben für große GmbH zu orientieren.

Impressum: Geschäftsführer Marketing – ist ein Produkt der VvF MedienConzepte GmbH, Freiburg HRB 5726, General von Holzing Str. 53, 79283 Bollschweil, Tel. 07633/9232386, Verantwortlich: Dipl. Volkswirt Lothar Volkelt e-mail: info@GmbH-GF.de Internet www.GmbH-GF.de.

Alle Informationen nach bestem Wissen aber ohne Gewähr. Nachdruck nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages, Als pdf-Datei über eMail, Preis: 25,00 Euro inkl. MWSt. Für registrierte Mitglieder kostenfrei.

