

§ 2 Bewerbung zum Geschäftsführer

A. Was es bedeutet, Geschäftsführer zu sein?

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, das 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**)¹.

¹ Empfohlene Literatur für Einsteiger: Fredmund Malik, Führen Leisten Leben, Verlag Campus

B. Sie streben die Stelle eines Geschäftsführers an

- 2 4 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.
- 5 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.
- 6 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.
- 7 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) platzieren 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>

Versorgen Sie sich vor dem persönlichen Gespräch mit Informationen zum Unternehmen². Informationen liefern der Jahresabschluss und 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/oder ehemaligen Mitarbeitern 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.

8

C. Wie werden Geschäftsführer ausgewählt?

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

9

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

10

- Unternehmerisches Potenzial (Eigeninitiative, Durchsetzungsvermögen),
- Fachwissen (Branchenwissen, Ressortwissen, methodische Kompetenz),
- Geschäft (Ergebnisorientierung, Teamentwicklung, Projekt-Management),

² vgl. dazu unter § 2 Buchstabe C ff.

- Führungsqualität (Motivieren, Vertrauen, Fördern)
- Geschäftsentwicklung (strategisches Vermögen).
- Persönliche Voraussetzungen (Sozialkompetenz, Werte, Loyalität, Integrität)

- 11 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).
- 12 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.
- 13 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 kennen lernen zu ermöglichen und so die Basis für eine höchst vertrauliche Zusammenarbeit legen zu können. 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 und ob es Themen gibt, die nicht angesprochen werden.
- 14 Kleinere und mittelgroße Familien-GmbH werden überwiegend von den Familien-Mitgliedern selbst geführt. Aber bereits beim Übergang zur ersten Generation werden oft Fremd-Geschäftsführer einbezogen (Change-Management). Vorteil: Der Senior kann in Ruhe „loslassen“. Auch dann, wenn der Junior die Geschäfte noch nicht selbst vollständig übernehmen kann – sei es, weil er die notwendige Ausbildung nicht abgeschlossen hat oder weil ihm noch notwendige praktische Erfahrungen fehlen. Rund 60 % der Unternehmen, die einen Fremd-Geschäftsführer (auf Zeit) eingestellt haben, haben damit gute Erfahrungen gemacht. Nur 4 % geben an, mit dem Fremd-Geschäftsführer schlechte oder nicht so gute Erfahrungen gemacht zu haben³. Auf die Frage nach dem Anforderungsprofil, die der Fremd-Geschäftsführer mitbringen sollte, ergibt sich diese Prioritätenliste:
 - am häufigsten genannt werden **Fachkenntnisse** und **Fachkompetenz**,
 - erst an zweiter Stelle stehen die **Branchenkenntnisse**,
 - als persönliche Eigenschaft ist **Sozialkompetenz** ausschlaggebend,
 - aber auch ein hoher Grad an **Loyalität** und **Integrität**.

3 NTES-Studie „Fremd-Management in Familien-Unternehmen“, Bonn 2010

Sensibelster Punkt in der Zusammenarbeit zwischen Familien-Gesellschaftern und dem Fremd-Geschäftsführer ist die „Chemie“. Für den Fremd-Geschäftsführer kommt es ganz besonders darauf an, sich gut auf die spezifische Ausprägung und Interessenlage der Familien-Mitglieder einstellen zu können (z. B. kulturelle Interessen, Sponsoring, gesellschaftliches Engagement). „Passt“ dieses Umfeld zur Persönlichkeit des Fremd-Geschäftsführers stehen die Chancen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gut.

15

2

Wenn Sie sich für den Job des (Fremd-) Geschäftsführers in einem Familien-Unternehmensverbund interessieren, kommt es in erster Linie auf Referenzen und aussagekräftige Zeugnisse an. Wenn Sie bisher lediglich als Gesellschafter-Geschäftsführer im eigenen Unternehmen tätig waren und Sie deswegen solche Empfehlungen nicht nachweisen können, sind Sie gut beraten, den Einstieg in die Fremd-Geschäftsführer-Position über eine renommierte Personal-Beratung zu wählen. U. U. können Sie dort auch noch gezielte Persönlichkeitsentwicklungs-Bausteine trainieren und sich so weiter zu qualifizieren.

D. Das Auswahlverfahren verstößt gegen die Bestimmungen des AGG

Kommt es im Auswahlverfahren um die Geschäftsführungsstelle zu Verstößen gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), kann der betroffene Geschäftsführer sich dagegen wehren. Die Möglichkeit dazu eröffnet ein neues Urteil des Bundesgerichtshofs. Im entschiedenen Fall ging es um die Weiterbeschäftigung des medizinischen Geschäftsführers einer Klinik-GmbH, der mit einem zeitlich befristeten Dienstvertrag angestellt war⁴. Weil nicht er sondern ein jüngerer Kollege eingestellt wurde, klagte er auf Verstoß gegen das AGG und Zahlung einer Entschädigung und bekam Recht.

16

Neue Chancen eröffnen sich durch diese Rechtslage für Geschäftsführer bei einer erstmaligen Bewerbung um eine Geschäftsführer-Position. Haben Sie den Eindruck, dass die Gründe für Ihre Ablehnung in einem Verstoß gegen die allgemeinen Gleichbehandlungsgrundsätze liegen, haben Sie gute Chance auf eine Entschädigung zu klagen⁵. Das ist immer dann der Fall, wenn Sie wegen Ihres Alters, Ihres Geschlechts, Ihrer Herkunft oder Ihrer Religion/Weltanschauung, einer Behinderung oder wegen sexueller Identität benachteiligt werden. Das gilt für die Einladung zum Bewerbungsgespräch und für die Auswahl nach der Werberrunde. Macht der neue Arbeitgeber GmbH den Fehler, solche Gründe für die Ablehnung zu nennen und können Sie das dokumentieren, haben Sie beste Chance auf eine Entschädigung.

17

4 BGH mit Urteil vom 23.4.2012, II ZR 163/10

5 § 15 Abs. 2 AGG

E. Was Sie über das Zielunternehmen wissen müssen

2

- 18 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.
- 19 Kapitalgesellschaften müssen einen Jahresabschluss erstellen und diesen im elektronischen Unternehmensregister veröffentlichen. Diese Daten stehen jedermann offen zur Verfügung. > <http://www.unternehmensregister.de>.
- 20 Große GmbH müssen einen Jahresabschluss (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, 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. Noch weitergehende Erleichterungen gelten für kleine GmbH.
- 21 Im elektronischen Unternehmensregister (www.unternehmensregister.de) kann sich jedermann detailliert über Unternehmen informieren. Sie haben damit Zugriff auf alle seit 2007 eingereichten Unterlagen, das sind: der Jahresabschluss, die Gewinn- und Verlustrechnung, der Anhang oder der Lagebericht des Unternehmens. Aus der Zeitreihen-Analyse erhalten Sie detaillierte Informationen über die Geschäftslage, über Geschäftsfelder und geplante Geschäftsausrichtungen, aber auch über Konkurrenz- bzw. Vergleichs-Unternehmen. Daneben bieten die Websites Informationen über das Unternehmen. Sie finden hier Hinweise zur Positionierung, zum Sortiment, zur Preis- und Service-Politik des Unternehmens. Auch hier finden Sie Hinweise zu Sponsoring und sozialem Engagement – Informationen, die Ihnen im Bewerbungsgespräch und im Umgang mit den Gesellschaftern nützlich sind.

Kompakt Edition: Geschäftsführer im Konzern
Aufgaben, Geschäftsführerverträge, Rechte und
Pflichten

Volkelt, L.

2014, VIII, 70 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-03206-7