Geschäfts-führung im Team

von

Dipl. Vw. Lothar Volkelt

Geschäftsführung im Team

Auf einen Blick: In Aktiengesellschaften ist Arbeitsteilung der Geschäftsleitung (Vorstand) gesetzlich geregelt und Unternehmensalltag. Aber auch in kleineren Unternehmen wird Teamarbeit in der Geschäftsführung immer wichtiger. Aus gutem Grund: Know-How, Fachwissen und Spezialisten werden für gute Entscheidungen immer wichtiger. Gerade die GmbH ist gut dafür geeignet, im Team zu führen – wenn die Zusammenarbeit optimal organisiert ist.

1. Geschäftsführung ist Team-Arbeit

.1 Grundlagen erfolgreicher Teamarbeit
.2 Regeln, die Sie beachten sollten
.3 Teamorientierte Projektarbeit
.4 Der Informationskatalog für die Gesellschafter
.5 Grundlage: Unternehmensplanung und Controlling
.6 Informationspflichten der Geschäftsführer untereinander
.7 Beschlussfassung und Dokumentation
.8 Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsbereichen

2. Vertragliche Vereinbarungen

2.1 Verankerung im Gesellschaftsvertrag
2.2 Regelungen im Geschäftsführer Anstellungsvertrag
2.3 Die Geschäftsordnung für die Geschäftsführung
2.4 Optimale Gestaltung der Vertretungsregelung

3. Besonderheiten in der 2-Personen-GmbH

3.1 Haftungsrisiken in der 2-Personen-GmbH
3.2 Risiken der Einzelvertretung
3.3 Musterformulierung: Ressortaufteilung richtig vereinbaren
3.4 Konflikt-Management in der 2-Personen-GmbH

4. Geschäftsführung in Teilzeit

4.1 Vorteile und Grenzen der Teilzeit-Tätigkeit des Geschäftsführers
4.2 Vertragliche Besonderheiten

4.3 Teilzeitbeschäftigung eines ausgeschiedenen Geschäftsführers (> 65)
4.4 Muster: Teilzeitarbeitsvertrag

5. Gesucht: Ein neuer oder zusätzlicher Geschäftsführer

5.1 Einstellung eines Geschäftsführers mit Berufserfahrung
5.2 Auswahl eines geeigneten Geschäftsführers
5.3 Einstellung eines Geschäftsführers aus der 2. Reihe

6. Einen neuen Geschäftsführer ins Team integrieren

6.1 Aufgaben der Fachabteilung Personal/HR
6.2 Aufgaben des Geschäftsführungs-Office
6.3 Wie der/die Neue besser ankommt
6.4 Der professionelle Umgang mit den Gesellschaftern und den Mit-Geschäftsführern
6.5 Checkliste: Unterlagen für den neuen Geschäftsführer

7. Die Profile der Geschäftsbereiche

7.1 Gesamtverantwortung der Geschäftsführung
7.2 Der Geschäftsbereich Controlling/Finanzen
7.3 Der Geschäftsbereich Marketing/Vertrieb
7.4 Der Geschäftsbereich Personal/HR
7.5 Der Geschäftsbereich IT/Organisation
7.6 Der Geschäftsbereich Compliance/Recht
7.7 Der Geschäftsbereich Technik/Produktion

8. Weiterführende Informationen und Quellen

8.1 Übersicht: Gesetze, Urteile
8.2 Wichtige Rechtsprechung
8.3 Weiterführende Literatur

Auf einen Blick

Teamarbeit – leichter gesagt als getan. Wenn Erfolg da ist – etwa im Sport – sind alle Teamplayer. Bleibt der Erfolg aus, ist meistens einer Schuld. Im Unternehmen ist das im Zweifel der Chef – der Boss oder eben der Geschäftsführer. Das ist Teil der Aufgabe und Bestandteil der Verantwortlichkeit.

In den letzten Jahren/Jahrzehnten sind die Anforderungen an die Geschäftsführung größer geworden. Die Stichworte dazu sind: Fachwissen, Führungsfähigkeiten, Globalisierung, Digitalisierung. Für eine Person alleine ist das kaum mehr zu bewältigen – gerade einmal in kleineren Unternehmen ist das noch eine Option mit Erfolgsaussichten.

Dazu kommen rechtliche und haftungsrechtliche Anforderungen. Unterdessen gibt es zahlreiche gerichtliche Entscheidungen, die sich mit den Verantwortlichkeiten im Geschäftsführungs-Team auseinandergesetzt haben – zuletzt in einem spektakulären Urteil des Bundesgerichtshofs zu den Rechten und Pflichten im Gremium.

Wir haben für Sie in dieser Broschüre alle wichtigen Aspekte zum Thema zusammengetragen. Das sind:

1. Wie verankern Sie die **Ressortaufteilung im Vertragswerk der GmbH** so, dass die Arbeitsteilung rechtsverbindlich ist und die Zuständigkeiten klar sind.
2. Wie sichern Sie den bestmöglichen Informationsstand für alle Beteiligten mit einem effektiven **Berichtswesen**.
3. An welche **Spielregeln** müssen sich die Mitglieder des Geschäftsführungs-Teams halten, damit bessere Ergebnisse erzielt werden als mit Einzelkämpfertum.
4. Welche persönlichen Voraussetzungen – Stichwort: **soziale Kompetenz** - müssen die beteiligten Personen mitbringen, damit Teamarbeit funktioniert.

Wir haben das Thema für Sie gebündelt und alle wesentlichen Aspekte zusammengefasst. Aus Ihrer Sichtweise – aus der Sichtweise und Interessenlage der Geschäftsführung – systematisch dargestellt. Mit Beispielen aus der Praxis, übersichtlichen Checklisten, Arbeitshilfen und weiterführenden Hinweisen und Quellen.

Für die Redaktion

Dipl. Volkswirt Lothar Volkelt

1. Geschäftsführung ist Teamarbeit

In Aktiengesellschaften (AG) ist Arbeitsteilung der Geschäftsleitung (Vorstand) gesetzlich geregelt und Unternehmensalltag. Es gibt einen Vorsitzenden des Vorstandes (CEO), dessen Stimme bei Abstimmungen entscheidet und der die AG in der Öffentlichkeit vertritt (Vorstandssprecher), und ressortverantwortliche Vorstände, etwa für Personal, für Technik, für Compliance, für IT und Digitalisierung – je nach Branche. Obligatorisch ist der Arbeitsdirektor, der die Interessen der Mitarbeiter der AG vertritt. Diese Arbeitsteilung ist bewährt und eingespielt für größere, insbesondere börsennotierte Aktiengesellschaften.

Aber auch in kleineren Unternehmen wird Teamarbeit in der Geschäftsführung immer wichtiger. Aus gutem Grund: Know-How, Fachwissen und Spezialisten werden für gute Entscheidungen immer wichtiger. Gerade die GmbH ist gut dafür geeignet, im Team zu führen – wenn die Zusammenarbeit optimal organisiert ist. Im GmbH-Gesetz gibt es dazu keine Vorgaben. Im Zweifel gelten hier analog die Vorschriften des Aktiengesetzes (AktG) – z. B. bei Abstimmungsproblemen oder bei der Regelungsbedürftigkeit von Zusatzvereinbarungen durch den Gesellschaftsvertrag der GmbH. Damit steigen aber auch die Anforderungen an den einzelnen Geschäftsführer – das betrifft Themen wie Führungsstil, Kommunikation, Information und Dokumentation.

Unterdessen hat bereits jede dritte GmbH mehr als einen Geschäftsführer. In 10% aller GmbHs – das sind in Deutschland ca. 120.000 – haben drei und mehr Geschäftsführer das Sagen. Je nach Branche sind es neben dem kaufmännisch verantwortlichen Geschäftsführer (Rechnungswesen, Finanzen, Controlling) die Ressorts Marketing, Technik/Produktion, Personal, Organisation, IT, die von Geschäftsführern mit Spezialkenntnissen besetzt werden.

Diese Broschüre richtet sich:

- an die **Gesellschafter der GmbH**, die Ihre GmbH für die Zukunft mit einer schlag-kräftigen Führungsmannschaft aufstellen wollen,
- an **Gesellschafter-Geschäftsführer**, die (in der Nachfolge) eine mehrköpfige Geschäftsführung implementieren möchten,
- an (Fremd-) **Geschäftsführer**, die aufgrund veränderter Anforderungen, ihre GmbH in Zukunft im Team führen und an
- die neuen **Geschäftsführer eines StartUp**, die eine zukunftsfähige Rechtsform für ihr Geschäftsmodell einrichten wollen, die von Investoren und zukünftigen Geschäftspartnern als tragfähiger organisatorischer Rahmen für eine Kooperation akzeptiert wird.

1.1 Grundlagen erfolgreicher Teamarbeit

Gerade im kleinen Team ist es wichtig, wie die Geschäftsführung seine Aufgaben wahrnimmt. Z. B. dann, wenn es um Veränderungen, um Kritik oder um neue Zielrichtungen geht. Ohne Zustimmung und Einsicht der Mitarbeiter wird es kaum gelingen, Prozesse zu verändern oder Neuerungen durchzusetzen. Richtig ist allerdings auch, dass viele Trainer und Coaches Geschäftsabläufe aus der Angestellten-Perspektive kennen und wahrnehmen, nicht aber aus der Perspektive des (Kosten-) verantwortlichen Entscheiders.

Hier einige Regeln, die Geschäftsführung im Team erfolgreich praktizieren wollen:

1. **Ohne Spielregeln geht es nicht**: Jede Situation, die Geschäftsführer in der Firma eingehen, ist eine Führungsaufgabe. Sei es als Vorbild, als Anleiter oder als Taktgeber für die Kommunikation. Der Geschäftsführer ist nicht als Privatperson hier, sondern jederzeit dafür zuständig, dass die Firma das Wichtige ist. Diese Daueraufgabe sollte nicht als Stressfaktor sondern als ernsthafte Herausforderung angenommen werden und diese mit Übung gemeistert. Betriebliche

Vereinbarungen (Unternehmensgrundsätze, Dress-Code, Vertretungsabreden usw.) gelten für alle. An erster Stelle auch für die geschäftsführung. Die Familie darf nur ausnahmsweise eine Rolle spielen und muss ansonsten weitgehend draußen vor bleiben.

2. **Zuhören**: Und zwar nicht nur die Dinge, die die Mitarbeiter erzählen. Noch wichtiger ist es, sich selbst zuhören. Das sind: Widersprüche, Floskeln, Sprüche. Wichtig ist, welchen Grundtenor eine Ansprache an den Mitarbeiter hat (sachlich, lustig, hastig, ernst nehmend). Kompetenz, soziale Intelligenz und Kommunikationsfähigkeit müssen zusammen wirken und von den Mitarbeitern gesucht und anerkannt werden.
3. **Denken in Alternativen**: Entscheiden heißt, unter mehreren Lösungsmöglichkeiten die zu wählen, mit denen die Ziele der Firma am besten erreicht werden. *„Wir haben das schon immer so gemacht oder das geht nur so"* sind keine Ratgeber. Dazu sollte/kann man das Wissen der Mitarbeiter nutzen, um Alternativen zu finden. Wichtig: Die Mitarbeiter wollen wissen, warum sich die Geschäftsführung für eine bestimmte Lösung entschieden hat. Entscheidungskriterien sollten offen und transparent sein. Das fördert das Mitdenken.

Beispiel: Der kaufmännische Geschäftsführer setzt auf Sicherheit und möchte die Planzahlen aus den Vorjahren mit dem bewährten Instrumentarium und den entsprechenden Mitteln fortschreiben. Der produktionsverantwortliche Geschäftsführer bewertet die Marktentwicklung kritisch und entschließt sich, neue Kapazitäten zu schaffen, modernste Technologien einzusetzen, dafür aber einen Teilmarkt nicht mehr oder nur noch über Zukäufe zu versorgen. Sicherlich prallen hier Weltanschauungen aufeinander. Schlussendlich ist jeder der beiden überzeugt davon, dass die Vorschläge des anderen in die Sackgasse führen. Nachvollziehbar ist auch, dass keiner der beiden die Verantwortung für eine Fehlentscheidung übernehmen will, und deswegen jeder seinen Standpunkt konsequent verfolgt. Wie lassen sich solche Konflikte lösen?

Lösung: Sicherlich gibt es keine Patentrezepte, die in jeder Situation und für jeden Charakter passen. Dennoch: Auch für solche Konfliktsituationen gilt, dass ein wirkliches Ergebnis nur erzielt werden kann, wenn sich alle Beteiligten an Spielregeln halten. Nur wenn klar ist, dass sich die jeweilige (Maximal-) Position nicht durchsetzen wird, ist es möglich, eine gemeinsame Geschäftsgrundlage zu finden. Andernfalls ist der Gesichtsverlust des einen so groß, dass nur noch die Niederlegung des Amtes bzw. die Kündigung als einzige Konsequenz bleibt. Erfahrungsgemäß werden solche Maximal-Positionen jedoch nur dann vertreten, wenn eine innere Trennung schon längst vollzogen ist. In der Regel ist es aber eine Frage der Zeit, wann die Beteiligten aufeinander zugehen.

Dieser Prozess kann mit dem richtigen Konfliktmanagement wesentlich abgekürzt und versachlicht werden:

- Mit-Geschäftsführer sollten grundsätzlich in neue strategische Überlegungen eines Geschäftsbereiches einbezogen werden, und zwar auch dann, wenn strikte Ressortunabhängigkeit üblich ist.
- Ausführliche (aber übersichtliche) Berichte über Ziele, Maßnahmen, Instrumente, Kosten und Risikopotential sollten schriftlich fixiert werden.
- Verschaffen Sie sich im Einzelgespräch bzw. im Gremium frühzeitig einen Eindruck zum Meinungsbild Ihrer Mit-Geschäftsführer. Vermeiden Sie alles, was den Eindruck erwecken könnte, dass Sie einen „Alleingang" unternehmen.
- Bieten Sie von sich aus Verhandlungsspielräume an.
- Motivieren Sie Ihre Mit-Geschäftsführer dazu, dass sie ihre jeweiligen Anliegen in vergleichbar sachlicher Form in die Gremiumsarbeit einbringen.

Geht nichts mehr, ist externe Beratung angesagt. Dabei ist es in aller Regel nicht unbedingt angebracht, die (außerhalb stehenden) Gesellschafter in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Hier

sind Unternehmensberater mit ausgeprägter Branchenerfahrung geeignet. Den Gesellschaftern gegenüber sollte grundsätzlich ein schlüssiges Gesamtkonzept vorgelegt werden, das von allen Schultern getragen wird.

Als verantwortlicher GmbH-Geschäftsführer sollten Sie sich „beratungsresistenz“ nicht leisten. Gerade die erfolgreiche Führung von Mitarbeitern ist weniger eine individuelle Fähigkeit denn das Beherrschen von eingeübten und erfolgserprobten Führungs-Instrumenten. Typische Kommentare von Kollegen nach dem Besuch von kompetenten Coaching-Angeboten: *„Das hätte ich vorher wissen müssen“*. Oder *„Seitdem ist Führen für mich viel einfacher geworden“*. Sie tun sich, Ihrer GmbH und Ihren Mitarbeitern keinen Gefallen, wenn Sie Alles auf Ihre Schultern nehmen und auf kompetenten externen Rat verzichten.

1.2 Regeln für die erfolgreiche Zusammenarbeit im Team

Arbeiten mit Zielvereinbarungen

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

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

Beispiel: Zielvereinbarungen

Ziel/Budget	Status	zuständig	Termin
Personalbeschaffung 30.000 €	Stellenanzeige schalten	Mustermann	31.06.2019
Neue Kunden 2.500 €	Besuche bei Firma Meier und Firma Schulze	Meier	31.07.2019

Klare Abgrenzung von Zuständigkeiten

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

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

Transparenz und Offenheit

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

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

Vollständige Dokumentation aller Absprachen und Vereinbarungen

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

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

Arbeitstechnik ständig verbessern

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

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

Kontrollen einbauen

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

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

Konflikte offen ansprechen

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

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

Bei Bedarf externe Berater einschalten

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

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

Einwilligung in ein Mediationsverfahren

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

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

Teamgeist bewusst fördern

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

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

1.3 Teamorientierte Projektarbeit

Um die Arbeits- und Organisationsform Projektmanagement im Unternehmen zu verankern, sind Rahmenbedingungen und Spielregeln notwendig. Es müssen ganzheitliche, leistungsfähige Projektmanagement-Systeme geschaffen werden, die im Regelfall Standards, Maßnahmen und Tools in folgenden Bereichen enthalten:

- **Organisation:** Die organisatorische Verankerung des Projektmanagements muss im Unternehmen eindeutig geklärt sein. Hierzu zählen die Definition von klaren Rollen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, die Einrichtung einer zentralen Organisationseinheit für Projektmanagement (z. B . Project Management Office, Project Competence Center).
- **Methodik:** Im Bereich der Methodik werden Standards, Instrumente, Methoden, Richtlinien und Prozesse definiert, die bei Projekten zur Anwendung kommen sollen. Die Methodik wird in der Regel individuell für die jeweilige Organisation festgelegt. In vielen Fällen wird die verwendete Methodik in einem Projekt-Handbuch dokumentiert.
- **Qualifizierung:** Damit Projektmanagement erfolgreich angewendet werden kann, müssen Führungskräfte, Projektleiter/Innen und Mitarbeiter/Innen entsprechend für ihre Rolle vorbereitet und dafür qualifiziert werden. Seminare, Training-on-the-Job oder Projekt-Coaching sind Instrumente zur Qualifizierung.
- **Software:** Es müssen IT-gestützte Strukturen geschaffen werden, die einen effizienten Informations- und Kommunikationsfluss gewährleisten und die Projektplanung und –steuerung über den gesamten Projektverlauf unterstützen. Am Markt existieren eine Vielzahl von PM-Tools und umfangreichen PM-Lösungen, die umfangreiche Funktionalitäten bieten.

Projekte werden in Phasen aufgeteilt. Üblicherweise enden die Projektphasen mit definierten Meilensteinen. Phasenmodelle sind spezifisch und am zu erstellenden Projektprodukt oder der Branche orientiert. Ein Beispiel für ein allgemeines Phasenmodell ist:

- **Definition:** Es findet eine Projektanalyse statt, in der Probleme und Potentiale betrachtet werden. Ziele werden geklärt (Inhalte, Kosten, Ausmaß und Zeit) und mit einer Machbarkeits-Studie ergänzt.
- **Planung:** In dieser Phase wird das Team organisiert, und es werden Aufgabenpläne, Ablaufpläne, Terminpläne, Kapazitätspläne, Kostenpläne, Qualitätspläne und das Risiko-Management festgelegt. Ebenso werden Milestones festgelegt.
- **Durchführung:** Diese Phase kennzeichnet sich, abgesehen von der Durchführung selbst, durch Kontrolle des Projektfortschritts und Reaktion auf projektstörende Ereignisse in der Zukunft, die sich erst während der Projektdurchführung ergeben. Erkenntnisse über gegenwärtige oder zukünftige Abweichungen führen dann zu Planungsänderungen und Korrekturmaßnahmen.

- **Abschluss:** Die Ergebnisse werden präsentiert, das Projektergebnis wird dokumentiert übergeben, sowie in einem Rückblick alle Phasen reflektiert.

Checkliste: Projekte

Wann Projektarbeit? Projekte sollten dann aufgesetzt werden, wenn die Lösung der gestellten Aufgabe wirklich ein Projekt erfordert. Das trifft zu, wenn es sich um sehr komplexe und vor allem fachübergreifende Themen handelt, die von einem Mitarbeiter (und sei er noch so ein Allrounder oder ein Zeitgenie) in dem vorgegeben Zeitfenster nicht bewältigt werden können.

Projektziele: Die Zielsetzung, die mit einem Projekt verbunden sein soll, muss klar umrissen sein. Dieser Umriss hängt von der Art des Projektes ab (Entwicklung einer Plattform für ….., Entwicklung einer Datenbank für ….)

Budget: Projekte brauchen Budgets. Andererseits muss ein Budget der Zielsetzung und den damit verbundenen Aufgaben des Projektes angemessen sein. Bestimmte Maßnahmen (z. B. der Einsatz externer Trainer oder Berater) haben – will das Unternehmen einen bestimmten Qualitätsanspruch wahren – eine Preisuntergrenze.

Zeitplanung: Projekte brauchen Zeitvorgaben oder Zeitfenster, in dem definiert wird, wann das gesamte Projekt abgeschlossen sein muss. Bei komplexen Projekten kann eine solche Zeitbudgetierung in der Praxis schwierig werden. Daher sollten Zeitpuffer eingebaut werden. Ein Projekt, das nur 2 Wochen läuft, braucht natürlich fast keinen Puffer. Läuft ein Projekt hingegen 9 Monate, ist eine Zeitreserve von 1 Woche gerade noch akzeptabel.

Projektzusammensetzung: Im Rahmen des Projektauftrages wird beschrieben, welche Mitarbeiter in dem Projekt mitwirken und wer der Projektleiter sein wird. Projektarbeiten sind – neben ihrer Eigenschaft zur Lösung komplexer Fragestellungen ein ideales Instrument zur Personalentwicklung. Auch ist zu beachten, dass die potentiellen Projektmitglieder noch Zeitreserven für die Projektarbeit haben. Mitarbeiter, die schon aufgrund ihrer Arbeitsbelastung die reguläre 55-Stunden-Woche haben, sollten für Projektarbeit nicht eingesetzt werden.

Kommunikation und Information: Eine Projektorganisation besteht neben der normalen Aufbauorganisation des Unternehmens. Dies hat zur Folge, dass die Informationsströme zum Projekt sich ebenfalls an diese Projektorganisation anlehnen müssen.

Je umfangreicher das Projekt, umso mehr Wert sollte gelegt werden auf eine nachvollziehbare Projektdokumentation. Wer hat wann auf Grundlage welcher Informationen welche Entscheidung getroffen. Dies bietet für alle Seiten den Vorteil, auf dem Laufenden zu bleiben und auch im Nachhinein die getroffenen Maßnahmen nachvollziehen zu können. Je komplexer das Projekt in seinen einzelnen Teilschritten ist, umso eher empfiehlt sich der Einsatz einer Projektmanagementsoftware.

1.4 Der Informationskatalog für die Gesellschafter

In kleineren Firmen, in der wenige Gesellschafter zugleich auch Geschäftsführer sind, ist die gegenseitige Information meist kein Problem. In der täglichen Zusammenarbeit ergeben sich laufend Gelegenheiten zu einem Informationsaustausch. Werden zusätzlich bestimmte Formen durchgehalten (Berichte, Beschlussprotokolle, Ergebnisprotokolle, Termin- und Zielvereinbarungen), treten keine Informationsdefizite auf.

In größeren Unternehmen ist es üblich, die Berichterstattung zwischen Gesellschaftern und den Geschäftsführern mit Hilfe eines sog. **Informationskataloges** zu systematisieren. Hierin wird festgelegt, worüber die Gesellschafter regelmäßig bzw. außerordentlich von den Geschäftsführern

unterrichtet werden müssen. Zur Aufstellung eines Informationskataloges wird z. B. folgende Systematik verwendet:

Beispiel: Informationskatalog für die Gesellschafter

Regelmäßige, die gesamte GmbH betreffende Informationen	▪ Informationen zur finanziellen Situation der GmbH (Kennzahlen, Monatsberichte) ▪ Informationen zu Produktion und Vertrieb ▪ Informationen zu Forschung und Entwicklung ▪ Informationen zur Personal- und Gehaltsstruktur, Vorschlagswesen
Informationen zum Führungsbereich des Geschäftsführers	▪ Einstellung und Entlassung von Mitarbeitern ▪ besondere Ereignisse im Geschäftsbereich ▪ den Abteilungsleitern gesetzte Zielvorgaben ▪ Stand der Systematisierung der Information und Kontrolle ▪ Mitarbeiter-Beurteilungen ▪ Stand der „Digitalisierung“ ▪ Stand der Weiterbildung
Informationen zu besonderen Vorkommnissen	▪ Informationen über besondere Maßnahmen der Konkurrenz ▪ erhebliche Betriebsstörungen ▪ Ausfall eines Großkunden, ▪ Insolvenz eines wichtigen Schuldners ▪ plötzlicher Ausfall von schwer ersetzbaren Mitarbeitern

Daneben ist festzulegen, in welcher Form (schriftlich und/oder mündlich) und in welchen zeitlichen Abständen (vierteljährlich, monatlich) zu berichten ist. Je nach betrieblicher Besonderheit und Branche, nach Informationsbedarf der Gesellschafter oder im Falle zusätzlicher Organe (Beirat) ist hierzu ein auf die besonderen Bedürfnisse der GmbH ausgelegter Informationskatalog zu erarbeiten.

Grundsätzlich ist die Erstellung eines Informationskataloges Aufgabe der Gesellschafter bzw. der Gesellschafterversammlung. Dennoch sind die Geschäftsführer gut beraten, wenn sie Vorschläge dazu erarbeiten und ihre Praxis-Erfahrungen in den Katalog einfließen lassen.

1.5 Grundlage: Unternehmensplanung und Controlling

Auf der Grundlage des Soll/Ist-Vergleichs des Vorjahres erstellen die Geschäftsführer gemeinsam den Wirtschaftsplan für das neue Geschäftsjahr. Der besteht – je nach Branche – aus den Teilplänen:

- Finanz- und Liquiditätsplanung
- Kosten/Ertrag
- Marketing-Planung
- Umsatzplanung
- Produktionsplanung/Aufträge
- Personalplanung

Der Wirtschaftsplan ist zugleich verbindliche Vorgabe für alle Geschäftsführer. Er stellt die gemeinsamen Zielvereinbarungen der Geschäftsführung dar, die im anstehenden Geschäftsjahr erreicht werden sollen (Planzahlen). Das Controlling ermöglicht einen permanenten Soll/Ist-Abgleich und ist für (alle) Geschäftsführer im Gremium eine wichtige Entscheidungshilfe.

Geschäftsführer von kleinere GmbHs erhalten aus den betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BA) des Steuerbüros in der Regel auch Informationen über die Entwicklung der einzelnen Unternehmensdaten der GmbH im Zeitvergleich, etwa zum Vormonat/zum Quartal oder zum Vorjahr. Controlling ermöglicht erheblich ausführlichere und für die Selbsteinschätzung wichtige Vergleiche. So erhalten die Geschäftsführer zusätzliche Informationen für ihre Entscheidungen, wenn sie die Unternehmensdaten

- mit Branchen-Durchschnittszahlen oder
- mit Ihren eigenen Planzahlen abgleichen.

Branchen-Vergleichzahlen gibt es über ihren Steuerberater von DATEV e.G. , über Ihren Branchenverband oder als Bestandteil (online download) von Branchensoftware. Hier einige Zahlenbeispiele:

Ausgewählte Branchen: Kosten jeweils in % des Umsatzes, gerundet auf volle %

Branche	Rentabilität in % des Umsatzes	Waren-einsatz	Personal	AfA	Sonstige Aufwendungen
Werbung	29	5	14	5	19
Gaststätten	9	42	20	1	20
Einzelhandel	2	70	14	2	14
Zahntechniker	6	18	45	4	18
Softwareentwickler	65	4	26	4	14

Da aussagekräftige Branchen-Vergleichszahlen nur mit zeitlicher Verzögerung vorliegen, genügt es, wenn die Zahlen des abgelaufenen Jahres/Quartals mit den entsprechenden Branchen-Vergleichszahlen abgeglichen werden.

Zur Beurteilung der Planzahlen und dem Zielerreichungsgrad ist es notwendig, die von der GmbH erwirtschafteten Ist-Zahlen regelmäßig den Planzahlen gegenüberzustellen (Soll-Ist-Vergleich). Anhand dieser Abweichungen erhält man Hinweise darauf, inwieweit die Planzahlen plausibel festgelegt wurden bzw. welche der eingesetzten Maßnahmen nicht zum geplanten Ziel führten und können entsprechende Korrekturen veranlassen.

Planung ist das eine. In der Praxis der Unternehmen sind Planabweichungen die Regel.

1.6 Informationspflichten der Geschäftsführer untereinander

Auch die Ressort-Geschäftsführer sind gut beraten, ihre Kollegen regelmäßig und nach festen Regeln Informationen aus dem jeweiligen Ressort zu geben. Mehr noch: Die Gerichte erwarten und verlangen, dass bei Ressortaufteilung sichergestellt ist, dass anhand eines Berichtssystems die Informationen des jeweils fremden Ressorts auch allen weiteren Geschäftsleitern zukommen (hier: Sicherstellung des Informationsflusses, vgl. dazu OLG Koblenz, Urteil v. 22.11.2007, 6 U 1170/07). Diese Berichterstattung sollte turnusmäßig erfolgen – in der Praxis bewährt ist das Wochen-Meeting zum Einstand in die Arbeitswoche..

Beispiel: Informationskatalog für die Geschäftsführung

Regelmäßige, die gesamte GmbH betreffende Informationen	▪ Informationen zur finanziellen Situation der GmbH (Kennzahlen, Monatsberichte) ▪ Informationen zu Produktion und Vertrieb ▪ Informationen zu Forschung und Entwicklung

	▪ Informationen zur Personalsituation
Informationen zum Führungsbereich des Geschäftsführers	▪ Einstellung und Entlassung von Mitarbeitern ▪ besondere Ereignisse im Geschäftsbereich ▪ den Abteilungsleitern gesetzte Zielvorgaben ▪ Stand der Systematisierung der Information und Kontrolle ▪ Stand der „Digitalisierung“ ▪ Stand der Weiterbildung
Informationen zu besonderen Vorkommnissen	▪ Informationen über besondere Maßnahmen der Konkurrenz ▪ erhebliche Betriebsstörungen ▪ Ausfall eines Kunden ▪ Insolvenz eines wichtigen Schuldners ▪ plötzlicher Ausfall von schwer ersetzbaren Mitarbeitern
Informationen zu einzelnen Projekten	▪ Milestones/Projektstand/Zielvereinbarungen ▪ Benchmarking/Konkurrenzbeobachtung ▪ Neue Projekte ▪ PR Projekte ▪ Information Netzwerke: IHK, HK, Branchenverband ▪ Social Media (LinkedIn, XING, FB, Portale) ▪ Information Sponsoring

In GmbHs, die Ressortaufteilung schon seit längerem praktizieren, haben sich im Laufe der Jahre feste Regeln eingespielt. Das betrifft:

- den Turnus der Informationssitzungen (zum Wochenauftakt)
- den Austausch über ressortübergreifende Projekte
- Informationen über Planabweichungen und
- den Umgang mit außergewöhnlichen Ereignissen.

Praxis-Tipp: Ist abzusehen, dass eine Entscheidung von den oben genannten Beschränkungen tangiert ist, ist der Geschäftsführer gut beraten, die betroffenen Gremien unmittelbar und unverzüglich einzuschalten – etwa das Geschäftsführungs-Gremium oder die Gesellschafterversammlung.

1.7 Beschlussfassung und Dokumentation

Ressortaufteilung bedeutet auch, dass der zuständige Geschäftsführer alleine für seinen Geschäftsbereich zuständig ist und - im Rahmen der Unternehmensplanung (vgl. dazu unter 1.5) - Entscheidungen trifft. Das betrifft alle Entscheidungen, die in seiner Verantwortlichkeit stehen. Beschränkungen ergeben sich

- aus dem Gesellschaftsvertrag und zwar aus dem „Gegenstand der GmbH“,
- aus dem Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte, also für Entscheidungen, die nur mit Zustimmung der Gesellschafter/Gesellschafterversammlung beschlossen werden können,
- aus seinem Anstellungsvertrag und den dort aufgegebenen rechten und Pflichten und
- aus der Geschäftsordnung der Geschäftsführung und
- aus der gemeinsam vereinbarten Unternehmensplanung.

Grundsätzlich genügt zur Beschlussfassung der Geschäftsführer die einfache Mehrheit, d. h. die Hälfte der abgegebenen Stimmen muss um eine Stimme überschritten werden. In der Geschäftsordnung (vgl. dazu unter 2.3) können – je nach Größe des Gremiums – auch andere Mehrheiten vereinbart werden, z. B.:

- **¾-Mehrheit:** Für die ¾-Mehrheit (qualifizierte Mehrheit) genügt es, wenn genau ¾ der Stimmen für einen Antrag abgegeben werden. Der Geschäftsanteil, der in der Lage ist, die qualifizierte Mehrheit zu verhindern, ist eine so genannte Sperrminorität.
- **Absolute Mehrheit:** Eine absolute Mehrheit kommt durch mehr als die Hälfte aller abstimmungsberechtigten Stimmen zustande.
- **Einfache Mehrheit:** Bei der einfachen Mehrheit muss die Hälfte der abgegebenen Stimmen um eine Stimme überschritten werden.
- **Einstimmigkeit:** Für die Einstimmigkeit müssen alle abgegebenen Stimmen für einen Antrag abgegeben werden.
- **Zustimmungsvorbehalt:** Zulässig ist auch eine Bestimmung, wonach die Zustimmung eines bestimmten Gesellschafter-Geschäftsführers (des Senior-Geschäftsführers) vorliegen muss.

Je nach Größe des Gremiums kann ein Einstimmigkeitsgebot dazu führen, dass Entscheidungen länger brauchen, weil unterschiedlich Positionen an- bzw. ausgeglichen werden müssen oder erst gar nicht zustande kommen, weil keine Einigung erzielt werden kann.

Wichtig ist, Patt-Situationen zu vermeiden. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn die Geschäftsführung aus einer geraden Anzahl besteht (in der Regel maximal 4 Personen). Für diesen Fall sollte eine Entscheidungsregel aufgestellt werden. Auf jeden Fall muss dabei sichergestellt sein, dass überhaupt eine Entscheidung zustande kommt. In der Aktiengesellschaft entscheidet der Vorsitzende bzw. Sprecher des Vorstandes. In der GmbH sollte dazu eine Person bestimmt werden. Das muss in der Geschäftsordnung so verbindlich vorgegeben werden.

Praxis-Tipp: Wichtig ist, eine schnelle und jederzeitige Handlungsfähigkeit der Geschäftsführung sicherzustellen. Die kann z. B. erhöht werden, indem eine Beschlussfassung in elektronischer Form (eMail, WhatsApp) ausdrücklich per Geschäftsordnung zugelassen ist. Telefonische Abstimmung ist in eiligen Angelegenheiten möglich. Die vereinbarten Inhalte sollten anschließend umgehend dokumentiert werden – im Zweifel ist jeder Geschäftsführer gut beraten, wenn er seine Handlungen und Entscheidungen auch belegen kann.

Wichtig ist, dass alle Absprachen, Entscheidungen und Beschlüsse vollständig und inhaltlich korrekt dokumentiert werden. Dazu gehören:

- Protokolle der Geschäftsführer-Meetings
- Schriftliche Aufzeichnung mündlicher Vereinbarungen mit Gegen-Check
- sichere Dokumentation von E-Mail-Protokollen
- Führung eine Beschluss-Ordners

Für größere Unternehmen gibt es Ist-gestützte Management-Systeme, mit denen sämtliche Prozesse, Schnittstellen, Informationspflichten und Verantwortlichkeiten erfasst und dokumentiert werden können (z. B. SAP Module Governance - Risiko-Management - Compliance GRC).

Für kleinere Unternehmen sind solche Lösungen in der Regel zu aufwendig. Das betrifft nicht nur die Anschaffungskosten sondern auch die tatsächliche Nutzung (Ressourcen, Personalaufwand). Im nächsten Schritt geht es um die vollständige Dokumentation aller geschäftsbezogenen Prozesse und Vorgänge - das ist mit Hilfe eines professionellen Dokumentations-Systems ohne größeren Aufwand möglich (OneNote, Leitz ELO).

1.8 Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsbereichen

Unterdessen ist in vielen Unternehmen das Konzept der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit durch das Konzept der Projekte ersetzt. Entscheidungen im Projekt werden vom projektverantwortlichen getroffen. Nur wenn die vorgegebenen Rahmenbedingungen des Projektes angepasst

oder verändert werden müssen, werden Entscheidungsfragen zur Chefsache. Die Abstimmung findet dann auf der Ebene der am Projekt beteiligten bereichsverantwortlichen Geschäftsführer statt.

Beispiel: Zusammenarbeit im „Newsroom“

Im klassischen Zeitungsverlag wurde die Zusammenarbeit zwischen den Ressorts (Politik, Wirtschaft,, Kultur usw.) in der täglichen Redaktionskonferenz koordiniert. Bei Abstimmungsproblemen entschied die Chefredaktion. Unterdessen findet die Zusammenarbeit und Abstimmung ressortübergreifend im Großraumbüro/Büro der kurzen Wege (newsroom) permanent statt. Das klassische Ressortdenken ist aufgelöst - Sachfragen werden in Abstimmung zwischen den zuständigen fachlich versierten Mitarbeitern gelöst.

Um die Kommunikation zwischen den Ressorts zu optimieren, ist es hilfreich, Projektverantwortliche oder – je nach Thema – spezialisierte Projekt-Mitarbeiter in die Berichterstattung auf der Geschäftsführer-Ebene einzubeziehen.

In der praktischen Umsetzung sollten die Grundsätze zum Informationsfluss zwischen den Gesellschaftern, die von der Rechtsprechung aufgestellt wurden, beachtet werden. Aus den Leitsätzen des Urteils des OLG Koblenz (vgl. dazu unter 8.2):

- Hat eine GmbH mehrere Geschäftsführer und besteht zwischen diesen eine Ressortverteilung, so steht grundsätzlich jedem der Geschäftsführer das Recht auf Information über alle Angelegenheiten der Gesellschaft zu.
- Das Informationsrecht eines Geschäftsführers wird in unzulässiger Weise eingeschränkt, wenn die Gesellschaft ihm vorschreibt, Auskünfte und Unterlagen, die zum Ressort eines anderen Geschäftsführers gehören, sich ausschließlich von diesem Mitgeschäftsführer, nicht aber von anderen Mitarbeitern der Gesellschaft geben zu lassen.
- Stört einer der Geschäftsführer durch die Art und Weise, wie er Mitarbeiter der Gesellschaft um Informationen über das Ressort eines Mitgeschäftsführers ersucht, auf Dauer den Betriebsfrieden, so ist die Gesellschaft nicht berechtigt, ihm jegliche Kommunikation mit den Mitarbeitern zu untersagen.

Beispiel: Rekruiting

Stellenausschreibung und erstes Auswahlverfahren bei der Suche nach neuen Mitarbeitern wird vom Ressort Personal/HR geleistet. In der Bewerberrunde wird die Fach-Ressort-Leitung (Produktion, Marketing) einbezogen. Durchaus üblich ist es unterdessen, dass das komplette zukünftige Team (Projektgruppe) in die Entscheidungsfindung für eine Stellenbesetzung einbezogen wird.

Die meisten Fehler im Arbeitsablauf zwischen den Ressorts entstehen, weil die Beteiligten „aneinander vorbei“ reden. Das betrifft die Kommunikation der Mitarbeiter innerhalb der Abteilungen oder Projekte, zwischen Abteilungen, von unten nach oben und von oben nach unten. Dass Fehler in der Kommunikation passieren, wird immer erst offensichtlich, wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist. Der Fehler ist also bereits passiert – mit den entsprechenden Folgen in Form von höherem Aufwand und zusätzlichen Kosten.

Werden Aufgaben schnell oder nur zwischen Tür und Angel besprochen, sind Fehler vorprogrammiert. Dann kommt es zu Sätzen wie „das hatten wir doch anders vereinbart“. Fakt ist, dass die Aufgabe nicht wie vorgesehen und sachlich korrekt erledigt wird. Die meisten Mitarbeiter erledigen Teilaufgaben. Mit einer „Zielvereinbarung“ schaffen Sie es, dem Mitarbeiter die Bedeutung der Teilaufgabe im Ganzen zu verdeutlichen. Damit wird er in die Lage versetzt, bei Zielabweichungen/Fehlern besser zu reagieren, Er weiß, wann er handeln muss, wer informiert werden muss und u. U. sogar, wie er die Zielvorgabe durch Eigeninitiative noch selbst realisieren kann. Diese eigentlich selbstverständliche Vorgehensweise wird in der Praxis immer wieder leicht „vergessen“.

Praxis-Tipp: Leben Sie den Mitarbeitern eine systematische Vorgehensweise immer wieder selbst vor – auch und gerade in kleineren Betrieben, die stark von den handelnden Personen geprägt sind.

Zielvereinbarungen „auf Zuruf“ sind untauglich. Nur bei „einfachen“ Delegationen an vertraute Personen sollten Sie einen Auftrag „auf Zuruf“ erteilen (Erledigungs-Rückmeldung). Wichtig ist, dass Ziele gemeinsam erarbeitet und festgelegt werden. Dazu gehört auch, dass „Zielvereinbarungen“ jederzeit überprüft werden können – Zielvereinbarungen müssen (schriftlich) dokumentiert werden. Das gilt auch für Zwischenziele und Zwischeninformationen. Zielvereinbarungen enthalten:

- die Formulierung des Ziels (Teilziels),
- die einzelnen Schritte zur Erreichung des Ziels (milestonens),
- Etat, Mittelvorgabe, Zeitziel (e),
- Rückmeldungen bei Zielabweichungen.

Diese Vorgaben sollten immer dann streng eingehalten werden, wenn Termine zu wahren sind und die Aufgabenstellung eine bestimmte Komplexität übersteigt.

2. Vertragliche Vereinbarungen

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.

2.1 Verankerung im Gesellschaftsvertrag der GmbH

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:

Beispiel: Katalog 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.

2.2 Regelungen 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 (vgl. dazu ausführlich unter Nr. 7 ff.).

Beispiel: Formulierung im Anstellungsvertrag

§ .... Aufgaben des Geschäftsführers Finanzen / Rechnungswesen / Controlling

Der Geschäftsführer leitet das Ressort Finanzen / Rechnungswesen / Controlling. 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.

2.3 Die Geschäftsordnung für die Geschäftsführung

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, das 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.

Beispiel: Geschäftsordnung der Geschäftsführung

	Regelungsinhalt
Aufgaben der Geschäftsführer	Die Aufgaben der Geschäftsführer der <Muster> GmbH ergeben sich aus den nach dem GmbH-Gesetz und dem Gesellschaftsvertrag zugewiesenen Rechten und Pflichten sowie aus der in den Anstellungsverträgen bestimmten besonderen Ressortverantwortung. Die Geschäftsführer verpflichten sich, über die vom Gesetz vorgesehene Treuepflicht zur höchsten Loyalität zur Gesellschaft, gegenüber Geschäftspartnern, Mitarbeitern und Kunden.
Ressorts	Die Gesellschaft hat: ▪ einen Geschäftsführer für das Ressort Finanzen / Rechnungswesen / Controlling ▪ einen Geschäftsführer Personal / Organisation / IT ▪ einen Geschäftsführer Marketing / Vertrieb ▪ einen Geschäftsführer Produktion / Logistik
Einberufung der Geschäftsführer	Die Geschäftsführer sind einzuberufen, • bei Vorliegen eines nach dem GmbH-Gesetz erforderlichen Grundes • 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.
Sitzungs-Leitung	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	Der Sitzungsleitung obliegen insbesondere folgende Aufgaben: • 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. Neben den hier aufgeführten Aufgaben können die Geschäftsführer der Sitzungsleitung mit einfacher Mehrheit Aufgaben übertragen, die im Zusammenhang mit der Geschäftsführer-Sitzung stehen.
Beschlussfassung	Die Beschlussfassung erfolgt: • grundsätzlich einstimmig • (mit einfacher Mehrheit) der Stimmen. 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. 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.
Mitgliedsrechte	Jeder Geschäftsführer hat in der Geschäftsführer-Sitzung das Recht • zu jeder Frage das Wort zu ergreifen • Fragen zu stellen • Anträge zu stellen und • insbesondere Antrag auf Beschlussfassung zu stellen Der Sitzungsleiter hat das Recht, die Redezeiten zu begrenzen. Dabei ist der Gleichbehandlungsgrundsatz zu berücksichtigen, soweit der ordnungsgemäße Ablauf der Geschäftsführer-Sitzung dadurch nicht gefährdet ist. 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. 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. Die Reihenfolge der in der Einladung zur Geschäftsführer-

	Sitzung vorgesehenen Beschlussfassung sollte eingehalten werden, kann aber auf Antrag eines Geschäftsführers abgeändert werden.
Arbeiten mit Zielvereinbarungen	Alle Maßnahmen und Projekte der Geschäftsführung werden als Zielvereinbarungen protokolliert. **Ziele, Maßnahmen, Projektverantwortlichkeit und Termin** werden im Protokoll vermerkt und fortgeführt. Kann eine Zielvereinbarung nicht eingehalten werden, ist der Projektverantwortliche verpflichtet, unmittelbar nach Kenntnis der Unmöglichkeit den übrigen Geschäftsführern zum Status des Projektes zu berichten.
Kosten	Die Kosten für die Durchführung der Geschäftsführer-Sitzung entstehenden, angemessenen Kosten übernimmt die Gesellschaft.
Verschwiegenheitspflicht	Über alle Angelegenheiten, von denen die Mitglieder der Geschäftsführung in ihrer Eigenschaft als Mitglied des Geschäftsführungsgremiums Kenntnis erlangen, sind diese zu strengster Verschwiegenheit verpflichtet.

Nur wenn Sie alle Vertragswerke der GmbH (Gesellschaftsvertrag, Anstellungsvertrag, Geschäftsordnung) richtig aufeinander abgestimmt sind, ist sicher, dass der Geschäftsführer nur für seine Aufgaben zur Verantwortung gezogen werden kann. Im Überblick:

- **Voraussetzung 1:** Die Aufgabenverteilung zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführern bzw. den Geschäftsführern untereinander ist vertraglich klar geregelt ist. Dazu gehört: Auflistung eines Kataloges zustimmungsbedürftiger Geschäfte im Gesellschaftsvertrag, Definition der Ressorts im Anstellungsvertrag der Geschäftsführer (Stellenbeschreibung).
- **Voraussetzung 2:** Es ist festzulegen, wie sich die Geschäftsführer untereinander informieren bzw. abstimmen müssen. Die genauen Modalitäten sind im Rahmen einer Geschäftsordnung zu vereinbaren (Sitzungsleitung, Abstimmungsmodalitäten, Protokollführung usw.).
- **Voraussetzung 3:** Die Geschäftsführer bilden innerhalb der Organisation GmbH ein Team: Das Führungsteam. Das bedeutet: Zu einer effektiven Zusammenarbeit kommt es nur, wenn die Grundsätze für Teamarbeit konsequent angewandt werden

2.4 Gestaltungsmöglichkeiten der Vertretungsregelung

Mit der Eintragung der GmbH zum Handelsregister und der Bestellung der Geschäftsführer wird geregelt, welche Vertretungsbefugnis der/die Geschäftsführer haben. Ist nur ein Geschäftsführer bestellt, ist er zwangsläufig alleinvertretungsberechtigt. Danach ist er und nur er alleine befugt, die GmbH nach außen zu vertreten.

Hat die GmbH mehrere Geschäftsführer besteht Gesamtvertretung. Alle Geschäftsführer vertreten die GmbH gemeinsam. Es ist aber möglich, andere Vertretungsregelungen einzurichten. Vorteil: Innerhalb Geschäftsführung besteht zwar eine Kontrolle – alle Geschäftsführungs-Maßnahmen unterliegen aber mindestens dem Vieraugen-Prinzip. Dennoch ist die GmbH schnell handlungsfähig. Möglich sind:

- Die echte Gesamtvertretung. Danach können nur alle Geschäftsführer gemeinsam handeln,
- die gemischte Gesamtvertretung. Danach müssen mindestens 2 Geschäftsführer (von 3 und mehr) für die GmbH zeichnen oder

- die unechte Gesamtvertretung. Danach kann ein Geschäftsführer nur zusammen mit einem Prokuristen für die GmbH zeichnen.

Praxis-Tipp: Fehler gehen auf Ihre Kosten

Halten Sie die eingetragene Vertretungsregelung nicht ein, hat das Folgen. Die Gesellschafter, aber auch Vertragspartner der GmbH können Sie persönlich in die Haftung nehmen, z. B. wenn auf die GmbH Verpflichtungen aus unzulässigen Vertragsabschlüssen zukommen. Dafür müssen Sie dann persönlich gerade stehen.

Eine GmbH ist dann z. B. handlungsunfähig, wenn einer der Geschäftsführer auf einer längeren Geschäftsreise unterwegs ist. Es sei denn, man hat sich darauf verständigt, dass mit Video-Konferenzen (Skype, E-Mail) und elektronischen Unterschriften unverzüglich gehandelt werden kann.

Schwieriger wird es aber, wenn ein Geschäftsführer z. B. nach einem Autounfall längere Zeit nicht aktionsfähig ist. Achtung: Nach derzeitiger Rechtslage gilt auch dann weiterhin die Gesamtvertretung uneingeschränkt (BGH, Urteil v. 12.12.1960, II ZR 255/59). Das kann auch nicht durch eine anders lautende Klausel im Gesellschaftsvertrag aufgehoben werden. Hier sind die Gesellschafter gefordert. Wenn die Gesellschafter den Geschäftsführer unmittelbar nach seinem Ausscheiden/Abwesenheit abberufen, ist Rechtssicherheit wieder hergestellt.

Praxis-Tipp: Ist im Gesellschaftsvertrag einer GmbH mit mehreren Geschäftsführern Gesamtvertretungsbefugnis vereinbart, dann gilt das ohne „Wenn und Aber". Je mehr Geschäftsführer eine GmbH hat (z. B. 4), umso komplizierter wird die Abstimmung der Geschäftsführer-Aufgaben, umso anfälliger ist das Gremium. In der Praxis bewährt sind Lösungen, nach der zwei von mehreren Geschäftsführer oder einer zusammen mit einem Prokuristen handeln kann. Wichtig: Die GmbH muss immer so vertreten werden, wie es im Gesellschaftsvertrag vorgesehen bzw. wie es im Handelsregister eingetragen ist. Sind mehrere Ressort-Geschäftsführer bestellt, ist es hilfreich, wenn aus jedem Ressort zusätzlich ein Prokurist bestellt wird. Damit ist jedes Ressort handlungsfähig und es ist das Vieraugen-Prinzip sichergestellt.

3. Besonderheiten in der 2-Personen-GmbH

Die 2-Personen - GmbH entsteht durch Gründung einer GmbH durch zwei gleichberechtigte Gesellschafter. Jeder Gesellschafter hält 50 % der GmbH-Anteile, hat 50 % der Stimmrechte und Anspruch auf die Hälfte des ausgeschütteten Gewinns der GmbH. In der Praxis ist diese Konstellation weit verbreitet. Sie wird oft von Geschäftspartnern begründet, die unterschiedliche, sich ergänzende Qualifikationen in den Geschäftsbetrieb einbringen. Das sind z. B.:

- der kaufmännische Gesellschafter-Geschäftsführer
- und der Produktverantwortliche Gesellschafter-Geschäftsführer (Ingenieur, Techniker, IT-Spezialist)
- oder ein Marketing-Gesellschafter-Geschäftsführer.

Beide Gesellschafter-Geschäftsführer sind dann rechtlich, steuerrechtlich und sozialversicherungsrechtlich gleich gestellt.

Eine 2-Personen – GmbH entsteht aber auch, wenn Sie sich in der Einpersonen – GmbH dazu entschließen, einen weiteren, gleichberechtigten Gesellschafter aufzunehmen, z. B. bei Übertragung des Betriebes an Kinder oder einen externen Nachfolger. Um die partnerschaftliche Gleichstellung zu gewährleisten, wird darüber hinaus in den meisten Gesellschaftsverträgen von 2-Personen - GmbHs vereinbart:

- Jeder der Gesellschafter-Geschäftsführer darf die Gesellschaft alleine nach außen vertreten (Einzelvertretungsbefugnis) und
- Beide Gesellschafter-Geschäftsführer sind vom Verbot des Selbstkontrahierens befreit. Sie können damit als Vertreter der GmbH Verträge mit sich selbst als natürlicher Person abschließen (z. B.- den Anstellungsvertrag oder einen Mietvertrag über eine von der GmbH genutzte Immobilie.

3.1 Haftungsrisiken in der 2-Personen-GmbH

Solange die Geschäfte der GmbH gut laufen, sich die beiden Gesellschafter-Geschäftsführer in der Ausgestaltung der Geschäftspolitik einig sind und eine vertrauliche Zusammenarbeit möglich ist, kann die Zusammenarbeit auf dieser vertraglichen Grundlage funktionieren. Erfahrungsgemäß kommt es aber alle zwei Jahre zu wirtschaftlichen Situationen in der GmbH, die von den beteiligten Gesellschafter-Geschäftsführern unterschiedlich gewertet werden.

Beispiel: Die SOFTO Logistik GmbH entwickelt Software für logistische Anwendungen in mittelständischen Betrieben. Unterdessen sind 10 Mitarbeiter beschäftigt. 95 % des Umsatzes wird mit einem Kunden abgewickelt. Der Geschäftsführer Meier hält diese Abhängigkeit für zu riskant und möchte in den nächsten Monaten mit einer Werbekampagne neue Kunden dazugewinnen. Dazu muss ein Kredit über 50.000 € aufgenommen werden. Geschäftsführer Becker sieht das nicht so und verweigert seine Zustimmung.

Diese Meinungsverschiedenheit zwischen den Gesellschafter-Geschäftsführern führt zwar unter Umständen zu einer existenziellen Gefährdung der GmbH, **aber nur im Ausnahmefall zu einer persönlichen Haftung eines der Geschäftsführer**.

Zwar ist jeder der beiden Geschäftsführer nach den allgemeinen Grundsätzen des GmbH-Gesetzes dazu verpflichtet, Alles zu tun, was die GmbH fördert, und Alles zu unterlassen, was die GmbH gefährdet. In der Praxis ist es im Verhältnis der beiden Gesellschafter-Geschäftsführer nur dann möglich, den anderen in die Haftung zu nehmen,

- wenn einer der Geschäftsführer gegen die Sorgfaltspflichten, fahrlässig oder vorsätzlich gehandelt hat,
- wenn der Beweis eines daraus entstandenen Schadens geführt werden kann und
- der Schaden der Höhe nach beziffert werden kann.

Jeder der Geschäftsführer kann aber immer dann persönlich in Haftung genommen werden, wenn aus den Meinungsverschiedenheiten heraus zu Pflichtverstößen kommt. In diesem Fällen haften die beiden Gesellschafter persönlich bei

- Verstößen gegen Ihr Pflichten als Geschäftsführer aus dem GmbH-Gesetz,
- bei der Vermischung von Privat- und GmbH-Vermögen,
- gegenüber Kunden und Lieferanten,
- bei Verstößen gegen eine ordnungsgemäße Buchführung, Bilanzierung und Erstellung des Jahresabschlusses,
- bei Verstößen gegen die Offenlegungspflichten der GmbH,
- für die ordnungsgemäße Anmeldung und Abführung der Steuer,
- für Sozialversicherungsbeiträge,
- für Versäumnisse in der Krise der GmbH.

Solange Sie sich als Gesellschafter-Geschäftsführer gegenseitig haften, kann dies meist im direkten Gespräch gelöst werden, ohne dass es zu tatsächlichen Schadensersatzzahlungen kommt. Sobald aber externe ihre Rechte durchsetzen, müssen Sie damit rechnen, dass Sie aus Ihrem Privatvermögen zahlen müssen.

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser". Treffen Sie unbedingt Vorkehrungen dafür, dass Ihr Geschäftsführer-Kollege alleine haftet, sobald er handelt ohne sich mit Ihnen abzusprechen oder Sie zu informieren. Rechtsverbindlich ist eine solche Absicherung nur, wenn Sie dies im Gesellschaftsvertrag der GmbH verankern.

Als Gesellschafter-Geschäftsführer einer 2-Personen - GmbH haben Sie folgende Möglichkeiten, Ihre persönliche Haftung entscheidend einzuschränken:

- Vereinbaren Sie im Gesellschaftsvertrag der GmbH, dass jeder Gesellschafter für die GmbH nur in **Gesamtvertretung** oder in **unechter Gesamtvertretung** handeln kann.
- Vereinbaren Sie rechtsverbindlich im Rahmen einer Geschäftsordnung eine **Ressortaufteilung**.
- Legen Sie gemeinsam fest, bei welchen Vorgängen und Fehlleistungen ein wichtiger Grund für die **Abberufung eines Geschäftsführers** bzw. für die **Einziehung seines GmbH-Anteils** vorliegen sollen.
- Treffen Sie Vorkehrungen dafür, dass es nicht zur Patt-Situation in der GmbH kommt. Bestimmen Sie einen neutralen und kompetenten „Schiedsrichter".
- Und: **Handeln Sie bei Pflichtverstößen Ihres Gesellschafter-Geschäftsführer-Kollegen ohne zu zögern**, damit Sie persönlich nicht zusätzlich für Versäumnisse und Fehler Ihres Kollegen verantwortlich gemacht werden können.

In den Gesellschaftsverträgen der meisten 2-Personen - GmbHs sind die oben genannten Klauseln trotz Beratung durch einen externen Berater **nicht** umgesetzt.

Praxis-Tipp: Sind die Gesellschafter-Geschäftsführer erst einmal zerstritten, ist eine Anpassung des Gesellschaftsvertrag nicht mehr möglich. Setzen Sie sich also am besten sofort zusammen, um Ihren Gesellschaftsvertrag fit für Konflikte zu machen, solange Sie noch als Team funktionieren.

3.2 Risiken der Einzelvertretung

Ihr Mit-Geschäftsführer kann auf keinen Fall eigenständig – also ohne Ihre Wissen und Ihre Zustimmung – handeln, wenn Sie im Gesellschaftsvertrag der GmbH vereinbaren, dass die GmbH nach außen nur in Gesamtvertretung bzw. unechter Gesamtvertretung handeln kann.

Sind zwei Geschäftsführer bestellt, vertreten diese die GmbH gemeinsam – sie handeln in **Gesamtvertretung** (§ 35 Abs. 2 Satz 2 GmbHG), sofern nicht bestimmt wurde, dass eine Erklärung und Zeichnung nur durch einen Geschäftsführer möglich ist (Einzelvertretung). Das betrifft alle Erklärungen der GmbH nach außen bzw. an Dritte (Aktivvertretung). Umgekehrt genügt die Erklärung eines Dritten (Geschäftspartner, Gericht) **an einen** Geschäftsführer, um Willenserklärungen gegenüber einer GmbH wirksam auszusprechen (Passivvertretung).

Im Gesellschaftsvertrag können davon abweichende Regelungen vereinbart werden. Soll in der 2-Personen - GmbH möglichst unbürokratisch und schnell entschieden werden können. Kann ein sog. unechte Gesamtvertretung vereinbart werden, wobei jeder der beiden Geschäftsführern jeweils zusammen mit einem Prokuristen handeln kann.

Ist Gesamtvertretung vereinbart und Sie handeln nach außen für die GmbH alleine gilt: Das Geschäft ist bis zur Zustimmung Ihres Mit-Geschäftsführers schwebend wirksam. Dieser muss aber zustimmen.

Beispiel: Sie schließen einen Vertrag über eine Werbekampagne ab. Ihr Mit-Geschäftsführer unterzeichnet nicht. Der Vertrag ist nicht wirksam zustande gekommen. Die von Ihnen beauftragte Werbeagentur kann aber Schadensersatzansprüche gegen Sie persönlich geltend machen, wenn Sie den Eindruck erweckte haben, Sie dürften die GmbH alleine vertreten.

Praxis-Tipp: Machen Sie also immer deutlich, dass Sie als Geschäftsführer für eine GmbH handeln (benutzen Sie immer die Visitenkarte bzw. GmbH-Geschäftspapier bei Geschäftskorrespondenz oder Geschäftsanbahnungen). Weisen Sie bei Vertragsunterzeichnungen darauf hin, dass die GmbH in Gesamtvertretung nach außen tritt.

3.3 Musterformulierung: Ressortaufteilung richtig vereinbaren

§ 3 Vertretung der GmbH

Die GmbH hat zwei Geschäftsführer. Jeder Geschäftsführer ist für die Angelegenheiten innerhalb seines Ressorts verantwortlich. Die einzelnen Aufgaben eines jeden Geschäftsführers sind festgelegt im Anstellungsvertrag.

Im Anstellungsvertrag vereinbaren Sie dazu für den Geschäftsführer:

Der Geschäftsführer …….. ist zuständig für das Ressort Controlling/Rechnungswesen.

Dazu gehören im Einzelnen die folgenden Aufgaben:

Jahresabschluss

Buchführung

Kalkulation

Kostenrechnung

Forderungseinzug

Finanzplanung

Liquiditätsplanung

Steuern der GmbH

Lohnabrechnung

Sozialbeiträge

KV-Beiträge

Meldungen Mini-Job-Zentrale

Unfallversicherung

Dokumentation der Arbeitszeiten

In vielen GmbH-Gesellschaftsverträgen wird vereinbart, dass bestimmte Geschäfte der Geschäftsführung grundsätzlich nur mit ausdrücklicher Zustimmung der (beiden) Gesellschafter angeschlossen werden dürfen. Dieser sog. Katalog zustimmungsbedürftiger Geschäfte wird entweder als Bestandteil des Gesellschaftsvertrages oder im Rahmen einer gesonderten Geschäftsordnung festgelegt.

Alle Beschränkungen der Vertretungsmacht, etwa im Hinblick auf bestimmte Rechtsgeschäfte (Miet- und Pachtverträge) oder betragsmäßige Beschränkungen (bis 50.000 €) wirken nur im Innenverhältnis. Im **Außenverhältnis** gelten solche Geschäfte als wirksam.

Die GmbH kann aber daraus resultierende **Schadensersatzforderungen** gegen den Geschäftsführer geltend machen, der interne Beschränkungen verletzt.

Selbst wenn Sie im Gesellschaftsvertrag, in der Geschäftsordnung oder im jeweiligen Anstellungsvertrag des Geschäftsführers eine Aufteilung der Ressortzuständigkeit vereinbart haben, besteht für die Erfüllung öffentlicher Pflichten Gesamthaftung. Alle Geschäftsführer haften danach gemeinsam für die

- ordnungsgemäße Buchführung und Bilanzierung der GmbH
- und für die Erfüllung der steuerlichen Pflichten der GmbH.

Für den nicht kaufmännischen Gesellschafter bedeutet das:

- Verlassen Sie sich nicht darauf, dass der kaufmännisch verantwortliche Gesellschafter-Geschäftsführer diese Aufgaben selbständig erledigt und Sie bei entsprechenden Fehlentwicklungen informiert. **Vielmehr müssen Sie von sich aus kontrollieren**.
- Verweigert der kaufmännisch verantwortliche Gesellschafter Ihnen die Einsicht in Bücher und Buchhaltung, müssen Sie handeln. Weisen Sie darauf hin, dass es zu Ihren gesetzmäßigen Pflichten gehört, diese Angelegenheiten persönlich zu überwachen. Notfalls müssen Sie Ihr Amt niederlegen (dies ist **jederzeit** möglich und hat keine Haftungsfolgen für Sie).
- Versäumen Sie es als Geschäftsführer rechtzeitig den Insolvenzantrag zu stellen (Dreiwochenfrist), weil Sie keinen Einblick in die Zahlen der GmbH nehmen konnten, haften Sie gegenüber Gläubigern oder auch stillen Gesellschaftern an der GmbH.

3.4 Konflikt-Management in der 2-Personen-GmbH

Der nicht-kaufmännisch verantwortliche Gesellschafter-Geschäftsführer kann folgende Vorsichtsmaßnahmen treffen, wenn er eine persönliche Haftung ausschließen will:

- Vereinbaren Sie mit Ihrem Mit-Gesellschafter-Geschäftsführer, dass dieser regelmäßig im Rahmen der Gesellschafterversammlungen über sämtliche Steuerangelegenheiten und über die Lohnabrechnung berichtet.
- Findet nur eine Gesellschafterversammlung im Jahr statt, dehnen Sie diese Berichtspflicht auf Ihre Geschäftsführungssitzungen aus.

- Protokollieren Sie den Inhalt der Berichterstattung und lassen Sie das Protokoll von Ihrem Geschäftsführer-Kollegen gegenzeichnen.

Zusätzliche Maßnahmen müssen Sie prüfen, wenn sich die GmbH in einer wirtschaftlichen Krise befindet – also Zahlungsunfähigkeit droht oder Überschuldung besteht. Als nicht kaufmännisch-verantwortlicher Geschäftsführer gehen Sie bei Krisenanzeichen so vor:

- Nehmen Sie eigenständig mit dem Steuerberater Kontakt auf. Lassen Sie sich dessen wirtschaftliche Stellungsnahme geben. Ergibt sich daraus für Sie kein klares Bild, dann beauftragen Sie den Steuerberater mit der Aufstellung einer Zwischenbilanz.
- Liegen danach Insolvenzgründe (Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung) vor, müssen Sie als Geschäftsführer einen Sanierungsplan aufstellen.
- Handelt der kaufmännische Geschäftsführer nicht, müssen Sie spätestens nach drei Wochen den Insolvenzantrag stellen.

Haben Sie den Eindruck, dass man Ihnen den Einblick in das Zahlenwerk der GmbH vorenthalten will, sollten Sie sofort Ihr Amt niederlegen, wenn Sie keine persönliche Haftung riskieren wollen!

Sobald einer der Partner in der 2-Personen - GmbH Pflichtverletzungen begeht, wird offensichtlich, wie wenig beweglich die Rechtsform GmbH ist, wenn zwei Gesellschafter zu gleichen Teilen (50%) an der GmbH beteiligt sind – die Pattsituation führt zur Handlungsunfähigkeit der Gremien.

Wer in dieser Situation steckt, weiß, wie schwierig es ist, hier noch eine Veränderung herbeizuführen. Geschäftsführer, die in einer solchen „Pattsituation“ nicht mehr reagieren können, sollten grundsätzlich das Gespräch mit einem in solchen Konstellationen erfahrenen Anwalt suchen.

Stell Ihr Geschäftsführer-Kollege die Pflichtverletzungen nach einem ersten Gespräch nicht ab, müssen Sie handeln.

- Bei einer vorsätzlichen oder grob fahrlässigen Pflichtverletzung können Sie Ihren Mit-Geschäftsführer im Rahmen einer Gesellschafterversammlung abberufen. Diesen Beschluss können Sie dann jederzeit durchsetzen, weil der betroffene Partner kein Stimmrecht hat.

Die Abberufung wird erst mit Zustimmung des Landgerichts zum Abberufungsbeschluss wirksam. Bis zu diesem Urteil bleibt Ihr Geschäftsführer-Kollege im Amt. Nur im Ausnahmefall hat hier ein Antrag auf einstweilige Verfügung Aussicht auf Erfolg.

Das Abberufungsverfahren in der 2-Personen - GmbH ist langwierig und riskant, weil die Gerichte nur wirklich wichtige Gründe für eine Abberufung zulassen (vgl. z.B. OLG Hamm mit Urteil vom 1.2.1995, 8 U 148/94). Danach ist das Recht auf Abberufung verwirkt,

- wenn die Vorgänge, auf denen der wichtige Grund zur Abberufung beruhen soll, bereits bei der Bestellung des Abzuberufenden zum Geschäftsführer vorlagen und bekannt waren,
- und wenn die Gesellschaft den Geschäftsführer in Kenntnis des wichtigen Grundes über längere Zeit hinweg im Amt belässt und **nichts unternimmt**, um eventuelle Mängel abzustellen.

Beispiel: Der Geschäftsführer weist mit seiner Bestellung zum (Vertriebs-) Geschäftsführer darauf hin, dass er keine kaufmännische Erfahrung einbringen kann. Gleichzeitig macht die GmbH keine konkreten Weiterbildungsforderungen geltend. Dann darf sich eine spätere Abberufung nicht auf diesen Sachverhalt stützen.

4. Geschäftsführung in Teilzeit

Als Grundsatz gilt und ist in vielen Geschäftsführer-Anstellungsverträgen auch so vereinbart: „Der Geschäftsführer hat seine ganze Arbeitskraft zum Wohl der GmbH einzusetzen". Das ergibt sich zum einen aus dem Gebot der Treuepflicht und aus seiner Stellung in der GmbH – er ist entscheidendes und handelndes Organ der Gesellschaft. Folge: In der Regel ist der Geschäftsführer in Vollzeit beschäftigt. Eine Vereinbarung über die zu leistende Arbeitszeit wie für Arbeitnehmer üblich existiert nur ausnahmsweise – etwa für den Fremd-Geschäftsführer ohne eigene Beteiligung an der GmbH. In der Praxis arbeiten Geschäftsführer oft „Tag und Nacht", also deutlich mehr als die gesetzlich zulässige Höchstarbeitzeit von 48 Stunden gemäß den Vorschriften des Arbeitszeitgesetzes. Dieses gilt aber ausdrücklich nicht für Organe von Gesellschaften bzw. für GmbH-Geschäftsführer.

Übersicht: Arbeitszeiten von GmbH-Geschäftsführern

Tägliche Arbeitszeit	Jeder zweite Geschäftsführer arbeitet täglich zwischen 8 und 10 Stunden.
Wochenende	Fast alle Geschäftsführer arbeiten „gelegentlich" auch am Wochenende.
Urlaub	50 % aller Geschäftsführer gönnen sich lediglich bis zu 3 Wochen Urlaub im Jahr. Nur jeder zweite Geschäftsführer macht mehr als 3 Wochen Urlaub im Jahr.
Belastung	80 % aller Geschäftsführer bezeichnen sich als „ausgelastet". 30 % der Kollegen/Innen fühlen sich „gestresst" bis „überlastet".

Unterdessen ist das Thema „Worklife Balance" auch in den Führungsetagen der Unternehmen angekommen. Das gilt auch für das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Auch das zunehmende Engagement von Frauen in Führungspositionen und die gesetzlichen Vorgaben zur Einstellung von Frauen in Führungspositionen (gemäß § .. Abs. GmbH-Gesetz) bewirken, dass die Gestaltung der Arbeitszeiten und neue Organisationsformen der Arbeit in der betrieblichen Praxis angekommen sind.

Wie weit die Disposition über die Arbeitszeit auch für den Geschäftsführer und Unternehmer möglich ist, zeigt der Unternehmer *Detlef Lohmann*, der seine Erfahrungen im Umgang mit der Zeit und seinen Werdegang mit der Bewältigung der Zeitfrage niedergeschrieben hat. Der Titel seiner Buches ist dabei Programm: *„Und Mittags geh ich heim"*. Es ist kein Spinner, der das geschafft hat, und er gehört auch keiner Branche mit Besonderheiten an, die einen solchen Sonderweg ermöglichen. Seine Firma produziert Ladungssicherungs-Systemen. Und das mit gutem Erfolg. Vielleicht gerade deswegen, weil die Mitarbeiter nachmittags keinen Chef mehr haben, den sie fragen können, wenn etwas nicht klappt. Da müssen die Mitarbeiter schon selbst ran und etwas entscheiden. Mit allen Konsequenzen. Hauptsächlich mit der Konsequenz, dass der Chef jetzt viel mehr Zeit hat, über sich und die Zukunft seiner Firma nachzudenken.

4.1 Grenzen einer Teilzeitbeschäftigung

Für Geschäftsführer gilt der Grundsatz der Vertragsfreiheit. Damit ist es grundsätzlich möglich und zulässig, dass Geschäftsführer nur unter den vereinbarten Bedingungen tätig werden. Das kann eine Beschäftigung in Teilzeit und – je nach konkreter Situation – sogar eine Beschäftigung im Rahmen einer geringfügigen Beschäftigung sein (Mini- oder eine Beschäftigung im sog. Übergangsbereich).

Eine Geschäftsführung in Teilzeitbeschäftigung kommt in Frage

- in Branchen, in denen die Geschäftsführung kein Vollzeit-Job ist, sondern sich auf gelegentliche Verwaltungstätigkeiten beschränkt und keine Dauerpräsenz und Beschäftigung notwendig ist (Beispiele: Geschäftsführer in einer Vermögen verwaltenden GmbH & Co. KG; Geschäftsführer in einer GmbH, die Patente/Rechte verwaltet; Geschäftsführer einer GmbH, die Beteiligungen an anderen Unternehmen hält und verwaltet),
- in Unternehmen mit mehreren Geschäftsführern, die einzelvertretungsberechtigt sind und damit eine jederzeitige Handlungsfähigkeit gewährleistet ist bzw. die für den Fall der Abwesenheit des Geschäftsführers eine klare Vertretungsregelung vereinbart haben.
- in Unternehmen, die so gut organisiert sind, dass der Chef nur noch in absoluten Ausnahmensituationen eingeschaltet werden muss (Erreichbarkeit), er aber immer dann erreichbar ist, wenn das aus betrieblichen oder rechtlichen Gründen notwendig ist.

Eine Teilzeitbeschäftigung kommt aber dann nicht in Frage, wenn die Belange des Unternehmens davon betroffen sind. Der Geschäftsführer einer GmbH unterliegt einer weit reichenden sog. Treuepflicht zur GmbH. Danach ist er verpflichtet, Alles zum Wohle der GmbH zu unternehmen und Alles zu unterlassen, was dem Wohl der GmbH schadet. Dazu gehört zum Beispiel, dass die Handlungsfähigkeit der GmbH jederzeit gewährleistet ist (Notfall, fristwahrende Handlungen u. Ä.) und dass für solche Fälle eine sofortige Erreichbarkeit gewährleistet ist.

Eine weitere Grenze für eine Teilzeitbeschäftigung ergibt sich den steuerlichen Vorgaben. Ist Teilzeit lediglich auf dem Papier vereinbart und ist der (Gesellschafter-) Geschäftsführer tatsächlich regelmäßig länger für die GmbH tätig, unterstellt das Finanzamt eine sog. verdeckte Einlage (Steuerfolge: zusätzliche Lohnsteuer, Erhöhung der Anschaffungskosten der GmbH-Beteiligung). Er gewährt der GmbH einen Vorteil (hier: Dienstzeit), die ein Dritter unter diesen Bedingungen (hier: Bezahlung für eine Teilzeitbeschäftigung) nicht erbracht hätte.

Steuerliche Folge einer zu hohen Vergütung für die Teilzeitbeschäftigung kann aber auch eine sog. verdeckte Gewinnausschüttung sein (vGA). Das ist der Fall, wenn der Geschäftsführer für die Teilzeitbeschäftigung eine Vergütung erhält, die unangemessen hoch ist und so einem außen stehenden Dritten nicht bezahlt würde. Sind in der GmbH auch nicht teilzeitbeschäftigte Geschäftsführer tätig, ist das denen gezahlte Gehalt der Maßstab. Für die Teilzeitbeschäftigung sollte dann lediglich eine anteilig gekürzte Vergütung gezahlt werden.

4.2 Vertragliche Besonderheiten

In der Praxis hat das Auswirkungen auf die konkrete Ausgestaltung des Teilzeitbeschäftigungsvertrages für den GmbH-Geschäftsführer. Dabei ist insbesondere darauf zu achten, dass es ausdrückliche Bestimmungen zu den folgenden Punkten gibt (vgl. dazu auch unser Vertragsmuster unter 4.3):

- Es muss vertraglich gewährleistet sein, dass der Geschäftsführer jederzeit seinen Verpflichtungen nachkommt, die sich aus seiner Organstellung in der GmbH ergeben (sog. organschaftlichen Pflichten unter § 2).
- Die Regelung der Arbeitszeit (konkret: Dienstzeit) sollte so formuliert sein, dass der teilzeitbeschäftigte Geschäftsführer jederzeit dazu verpflichtet ist, seinen Pflichten, die sich aus seiner Stellung als Geschäftsführer ergeben, nachzukommen (vgl. unter § 2 Satz 3).
- Die Vergütung muss „angemessen“ sein – also einen (arbeitszeitanteiligen) Abschlag gegenüber dem/denen vollzeitbeschäftigten Geschäftsführer(n) berücksichtigen.

- Das gilt auch für eine vereinbarte Tantieme. ACHTUNG: In der Praxis gibt es nur wenige Teilzeit-Vereinbarungen mit GmbH-Geschäftsführern. Es kann also sein, dass im jeweiligen Finanzamts-Bezirk Neuland betreten wird und die Finanzbehörden ausloten, inwieweit steuerrechtliche Grenzen gesetzt werden können/müssen.
- Wird zusätzlich eine Pensionszusage erteilt, ist auch hier der Grundsatz der anteiligen Kürzung gegenüber einem vollzeitbeschäftigten Geschäftsführer zu beachten.

4.3 Teilzeitbeschäftigung des ausgeschiedenen Geschäftsführers (> 65)

Teilzeitbeschäftigung ist auch ein taugliches Instrument zur Organisation der Nachfolgeplanung. In vielen (Familien-) Unternehmen ist es unterdessen üblich, dass der Senior-Geschäftsführer sukzessive ausscheidet und seine Arbeitszeit schrittweise verkürzt – bis hin zur Teilzeitbeschäftigung und einer späteren Tätigkeit als Berater des Junior-Geschäftsführers. Auch hier müssen vertragliche und steuerliche Besonderheiten berücksichtigt werden.

Beispiel „Pensionszusage“: Verkürzt der Senior-Geschäftsführer seine Arbeitszeit vor der in seiner Pensionszusage vertraglich vereinbarten Ausscheidenszeit (in der Regel analog zum gesetzlichen Rentenalter), muss das in der Pensionszusage berücksichtigt werden und der Anspruch auf Altersbezüge entsprechend gekürzt werden. Wird Teilzeitbeschäftigung erst nach Erreichen des in der Pensionszusage vereinbarten Ausscheidens vereinbart, hat das keine Auswirkung auf die steuerliche Behandlung der Pensionszusage bzw. der Pensionsrückstellung.

Dazu aus der Rechtsprechung: *„Der Gesellschafter-Geschäftsführer hat die Pension mit Vollendung seines 65. Lebensjahres erdient. Dass er sodann auf Basis eines neuen Anstellungsvertrags in Teilzeit und mit reduzierten Bezügen weiter arbeitet, ist grundsätzlich unschädlich. Der neue Vertrag stellt keine Reduzierung der bisherigen Vergütung dar, sondern ist eine eigenständige Neuregelung des Dienstverhältnisses. Die vom Finanzamt vorgenommene Kürzung der Pensionsrückstellung ist daher unzutreffend“* (FG Schleswig-Holstein, Urteil v. 4.7.2017, 1 K 201/14)

4.4 Vertragsmuster: Geschäftsführer Teilzeitvertrag

Teilzeitdienstvertrag

Zwischen

.....	(im Folgenden "Muster GmbH")
und Frau/Herrn	
.....	(im Folgenden "Geschäftsführer")

§ 1 Beginn des Dienstverhältnisses / Tätigkeit / Ort / Vorbehalte

Herr …… wird mit Wirkung vom (Datum) als Teilzeitarbeitnehmer für die Tätigkeit eines Geschäftsführers in (Ort)auf unbestimmte Zeit eingestellt.

Die einzelnen zum Aufgabenbereich gehörenden Tätigkeiten ergeben sich aus der als Anlage beigefügten und zum Vertrag gehörenden Stellenbeschreibung.

§ 2 Arbeitszeit

Die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit beträgt (Anzahl) Stunden.

Die Arbeitszeit richtet sich nach betrieblichen Erfordernissen.

Unabhängig von den vereinbarten Arbeitzeiten ist der Geschäftsführer verpflichtet, stets und vollumfänglich seine organschaftlichen Pflichten zu erfüllen.

§ 3 Vergütung

Die monatliche Bruttovergütung beträgt (Betrag). EUR. Die Vergütung wird jeweils am Letzten eines Monats fällig. Die Zahlung erfolgt bargeldlos auf das der Firma benannte Konto des Geschäftsführers

Der Geschäftsführer erhält neben seinen Festbezügen eine Tantieme in Höhe von (Zahl) … % des Gewinns laut Steuerbilanz nach Verrechnung mit Verlustvorträgen und vor Abzug der Körperschaft- und Gewerbesteuer. Die Tantieme ist einen Monat nach Feststellung des Jahresabschlusses durch die Gesellschafterversammlung fällig. Nachträgliche Änderungen der Bilanz, insbesondere aufgrund abweichender steuerlicher Veranlagung, sind bei deren Bestandskraft zu berücksichtigen. Zuviel gezahlte Beträge hat der Geschäftsführer zu erstatten. Der Anspruch auf Tantieme entfällt für das Geschäftsjahr der Kündigung, wenn dem Geschäftsführer von der Gesellschaft aus wichtigem Grund gekündigt wird. Scheidet der Geschäftsführer aus sonstigen Gründen während des Geschäftsjahres aus seinem Amt aus, hat er Anspruch auf zeitanteilige Tantieme.

§ 4 Urlaub

Dem Geschäftsführer steht der gesetzliche Mindesturlaub von 20 Arbeitstagen bei einer Beschäftigung an 5 Tagen pro Woche zu.

Dieser ist innerhalb des Kalenderjahres zu nehmen.

Der gesetzliche Urlaubsanspruch wird, wenn nicht schriftlich etwas Abweichendes vereinbart wird, jeweils zuerst in Anspruch genommen und gewährt.

Kann der gesetzliche Urlaub wegen Beendigung des Arbeitsverhältnisses ganz oder teilweise nicht mehr gewährt werden, so ist er nach Maßgabe der jeweils gültigen gesetzlichen Regelung abzugelten.

§ 5 Verhinderung

Der Geschäftsführer ist verpflichtet, im Falle einer Arbeitsverhinderung infolge Krankheit oder aus sonstigen Gründen der Firma unverzüglich Mitteilung zu machen. Dauert die Arbeitsunfähigkeit aufgrund von Krankheit länger als 3 Kalendertage, hat der Arbeitnehmer der Firma spätestens an dem auf den dritten Kalendertag folgenden Arbeitstag eine ärztliche Bescheinigung vorzulegen, aus der sich die Dauer der voraussichtlichen Arbeitsunfähigkeit ergibt. Die Firma ist berechtigt, die Vorlage der ärztlichen Bescheinigung früher zu verlangen.

§ 6 Nebentätigkeit

Während der Dauer des Arbeitsverhältnisses ist jede Nebentätigkeit vor ihrer Aufnahme der Firma gegenüber hinsichtlich Art, Ort, Dauer und zeitlichem Umfang schriftlich anzuzeigen. Sie bedarf grundsätzlich der vorherigen schriftlichen Zustimmung durch die Firma. Die Zustimmung kann von der Firma versagt werden, wenn der Arbeitnehmer bei der beabsichtigten Nebentätigkeit gegen erhebliche Interessen der Firma oder gegen Schutzgesetze verstoßen würde oder wenn durch sie die Arbeitskraft des Geschäftsführers beeinträchtigt werden wird.

Wird die Zustimmung erteilt, so ist sie jederzeit widerruflich, sofern betriebliche Gründe dies auch unter Berücksichtigung der Interessen des Arbeitnehmers erfordern.

§ 7 Verschwiegenheitspflicht

Der Geschäftsführer verpflichtet sich, über seine vertraglichen Regelungen sowie über alle betrieblichen Angelegenheiten vertraulicher Art, insbesondere Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse, die ihm im Rahmen oder aus Anlass seiner Tätigkeit in der Firma zur Kenntnis gelangen, sowohl während der Dauer dieses Vertrages als auch nach seiner Beendigung Stillschweigen zu bewahren. Zu den vertraulichen Angelegenheiten gehören auch die persönlichen Verhältnisse von Mitarbeitern (z. B. Gehaltspfändungen, Vorschüsse, Darlehen).

Die Verschwiegenheitspflicht erstreckt sich auf entsprechende Angelegenheiten anderer Unternehmen, mit denen die Firma organisatorisch oder wirtschaftlich verbunden ist. Sie dauert über das Ende des Arbeitsverhältnisses hinaus fort. Die Pflicht zur Verschwiegenheit erstreckt sich auch auf sämtliche Daten und Informationen, die aus dem Kundenkreis der Firma und verbundener Unternehmen bekannt geworden sind.

§ 8 Kündigung/Beendigung des Dienstverhältnisses

Es gelten die gesetzlichen Kündigungsfristen. Verlängert sich die Kündigungsfrist für die Firma, gilt diese Verlängerung auch für den Arbeitnehmer.

Jede Kündigung bedarf zu ihrer Wirksamkeit der Schriftform.

Die Firma ist berechtigt, den Geschäftsführer mit der Kündigung, gleichgültig von welcher Seite, bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses unter Fortzahlung der Bezüge und unter Anrechnung auf den Urlaubsanspruch und etwaige Zeitguthaben vorübergehend von der Arbeit freizustellen, wenn ein sachlicher Grund, insbesondere ein grober Vertragsverstoß gegeben ist.

§ 9 Unterlagen

Bei Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses sind alle im Eigentum der Firma oder dem Geschäftsführerim Zusammenhang mit dem Beschäftigungsverhältnis zur Verfügung gestellten Gegenstände und betrieblichen Unterlagen, Datenträger sowie etwa angefertigte Abschriften oder Kopien etc. an die Firma herauszugeben.

§ 10 Nebenabreden/Schriftform/Salvatorische Klausel

Mündliche Nebenabreden bestehen nicht.

Ergänzungen und Änderungen dieses Vertrags bedürfen zu ihrer Rechtswirksamkeit der Schriftform

Sollte eine Bestimmung dieser Vereinbarung unwirksam sein oder werden, verpflichten sich die Parteien, die unwirksame Bestimmung durch eine Vereinbarung zu ersetzen, die der unwirksamen Bestimmung in Interessenlage und Bedeutung möglichst nahe kommt. Entsprechendes gilt für den Fall, dass die Regelungen dieses Vertrags eine von den Vertragsparteien nicht beabsichtigte Lücke aufweisen.

.....	.....
Ort	Datum
.....	.....
Arbeitgeber	Arbeitnehmer

5. Gesucht: Ein neuer oder ein zusätzlicher Geschäftsführer

Entschließen sich die Gesellschafter oder der einzige Gesellschafter-Geschäftsführer der GmbH (Einpersonen-GmbH) dazu, die Geschäftsführung in Zukunft im Team auszuüben, muss ein neuer Geschäftsführer ausgewählt, bestellt, eingestellt und eingearbeitet werden.

In den meisten kleineren GmbHs ist das keine regelmäßig Übung, sondern eine neue Situation. Wichtig ist, dass der/die neue Geschäftsführer/In die erforderliche Qualifikation mitbringt und gut ins Team passt. Das gilt im Zusammenspiel

- mit den Gesellschaftern,
- mit anderen Organen der GmbH (Beirat) und
- mit den Mit-Geschäftsführern.

5.1 Einstellung eines Geschäftsführers mit Berufserfahrung

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.

Das Auftrag erteilendes Unternehmen sollte Wert darauf legen, dass die vollständigen Bewerbungsunterlagen vorliegen. 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).

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

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

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

- nicht der Eindruck einer Beziehungs-Besetzung entsteht (und damit die Führungskompetenz bereits in diesem Stadium in Frage gestellt wird),

- das übliche betriebliche Vergabeverfahren nicht von den Organen der Unternehmensleitung unterlaufen wird (Vorbildfunktion),
- und die Loyalität des neuen Geschäftsführers gegenüber den Unternehmensgrundsätzen gelebt wird.

Wird eine 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 – ist davon auszugehen, dass die Auswahl bereits getroffen ist und man den Mitarbeiter 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):

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

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

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

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

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

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

5.2 Auswahl eines geeigneten Geschäftsführers

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

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

Aus der Sicht eines potenziellen Geschäftsführers kommt es in dieser Phase auf folgende Punkte an:

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

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

Der neue Arbeitgeber muss die Vorstellungskosten erstatten, wenn er das persönliche Gespräch ausdrücklich gewünscht hat - allerdings nur „in nötigem Umfang". Konkret: Bei einer Anreise von 200 Kilometern ersetzt die Firma zumindest die Benzinkosten – das ist üblich so. Die Ausgaben für Telefonate und Essen müssen nicht übernommen werden. Sparsame Firmenchefs können die Übernahme der Kosten in der Einladung grundsätzlich ausschließen.

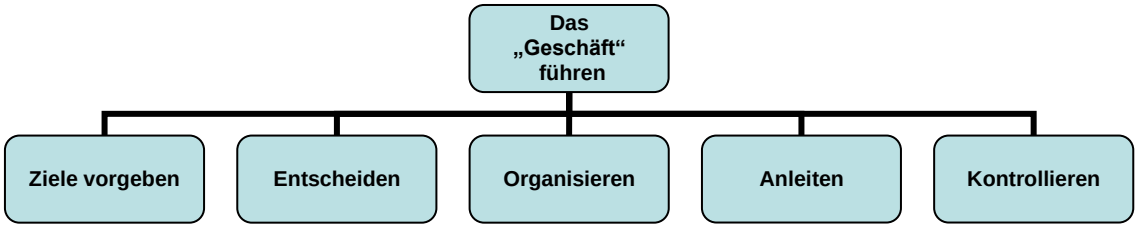
5.3 Einstellung eines Geschäftsführers aus der 2. Reihe

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

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

- geben Sie die Ziele des Unternehmens vor,

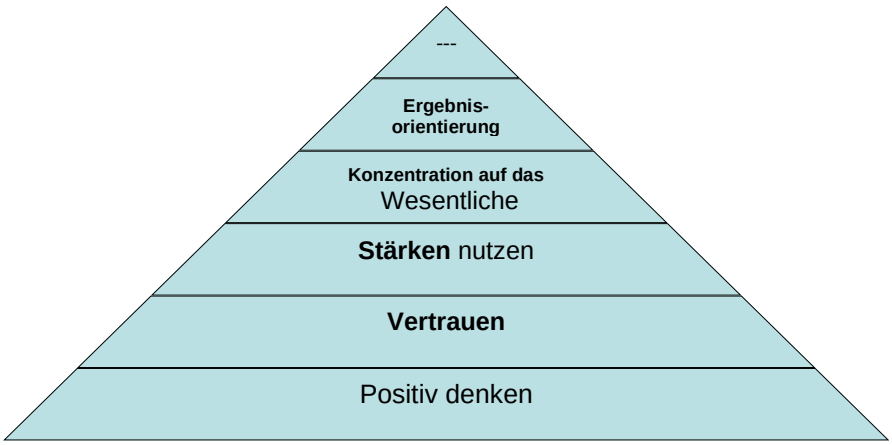
- organisieren Sie den gesamten Geschäftsablauf,
- entscheiden über alle geschäftliche Angelegenheiten,
- kontrollieren den Geschäftsablauf und
- leiten Ihre Mitarbeiter zur Erledigung Ihrer Aufgaben an.



Dabei übernehmt die Geschäftsführung alle oben genannten Aufgaben. Sobald sie eine dieser Aufgaben nicht ausübt, wird es 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 regelmäßig kontrolliert werden.

Die oben Aufgaben erledigen Sie am besten, wenn Sie die folgenden Prinzipien beherrschen und systematisch im täglichen Geschäftsablauf anwenden (Freimut Malik, Führen – Leisten – Leben):

- 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).



Angestellt Arbeiten heißt, Wissen in fach- oder sachbearbeitender oder in einer wiederkehrende Tätigkeit auszuüben. Dabei gilt: Je besser der Angestellte mit dem Arbeitsablauf vertraut ist oder je mehr Wissen er über einzelne Arbeitsabläufe hat, umso effektiver kann er für das Unternehmen tätig werden. Je nach Arbeitsteiligkeit des Unternehmens wachsen die Anforderungen an das Fach- und Spezialwissen von den Mitarbeitern je weiter oben diese in der Organisation angesiedelt sind. In der Regel steigen auch die Anforderungen um einfache Tätigkeiten auszuüben.

Viele Geschäftsführer haben zuvor im eigenen oder in einem fremden Unternehmen eine Fach- oder Spezial-Tätigkeit ausgeübt. Sei es als Leiter einer Abteilung (Produktion, Marketing, Rechnungswesen, Forschung- und Entwicklung, Personal) oder in einer Führungsposition in einer der betrieblichen Fachabteilungen. Sie müssen sich nach ihrer Bestellung zum Geschäftsführer zum Generalisten weiterentwickeln. Sie müssen in kürzester Zeit das Zusammenspiel der einzelnen Funktionen, Abteilungen, Projektgruppen und Organisationseinheiten „verstehen", im richtigen Verhältnis zueinander gewichten und deren Eigenheiten erkennen und beherrschen.

Lange Zeit gab es in der Betriebswirtschaft die Meinung, dass der „Generalist" die bessere Führungskraft sei. Das galt auch für Unternehmensleiter und Geschäftsführer. Unterdessen herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass eine Führungskraft Fach-, Sach- und Generalisten-Wissen gleichermaßen beherrschen muss. Idealerweise hat der Geschäftsführer Fach- und Sachwissen zum produkt- und Dienstleistungsangebot des Unternehmens. Dazu kommt klassisches Führungswissen – also Kenntnisse über die Themen Organisation (Projekte, Workflow, Organisationsentwicklung), Personal (Personalführung, Personalgespräche) und Strategie (Trends).

Als Geschäftsführer tun Sie sich keinen Gefallen, wenn Sie sich auf Ihrem „Know How" ausruhen. Dazu müssen Sie aber nicht Jedes und Alles wissen (Prinzip Delegation). Wichtig ist aber die Kombination aus Branchen-, Fach- und Generalistenwissen. So, dass Sie Qualitätsstandards vorgeben und durchsetzen können und in der Breite alle Vorgänge und Prozesse aufeinander optimal einstellen können. Wichtig: Schwachstellen erkennen und regelmäßig Zeit für Erfahrungsaustausch und Weiterbildung einplanen.

Wer bereits einige Jahre die Gesamtverantwortung für das Unternehmen, für die Mitarbeiter und für die eigene Familie trägt, macht schnell die Erfahrung, dass es sich um eine Daueraufgabe unter Dauerbelastungszustand handelt. Die Aufgabe verlangt, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden, Alltags-Situationen sachlich und ernst zu nehmen und immer den Blick nach vorne auf das oder die Ziel(e) zu richten.

Aus Befragungen und Interviews weiß man, dass Menschen, die sich diesen Aufgaben stellen, verändern. Sie reifen an den Aufgaben und nehmen die damit verbundene Verantwortung bewusst und reflektiert an. Sie sind sich dieser Verantwortung (jederzeit) bewusst und treffen in der Regel Entscheidungen, die dieser Verantwortung gerecht werden. Dann geht es nicht mehr alleine darum, Geld zu verdienen und sich damit ein (sicheres) vermögen zu schaffen. Im Laufe der Zeit rücken neue Inhalte und Sinngebungen in den Mittelpunkt. Das sind:

- Sie übernehmen eine wichtige gesellschaftliche Rolle. Unternehmer übernehmen in der sozialen Marktwirtschaft grundlegende Aufgaben – wie die Bereitstellung von Arbeitsplätzen und die Versorgung der Menschen mit Gütern und Dienstleistungen. Das ist ein elementarer Bestandteil der Gesellschaftsordnung.
- Unternehmer beschäftigen sich mit dem „morgen". Sie nutzen ihr Marktwissen dazu, Trends auszumachen, Zukunftsstrategien zu entwickeln, die Resourcen dafür zur Verfügung zu stellen und somit die Voraussetzungen für morgen zu schaffen. Das ist eine verantwortliche, Energie zehrende aber auch spannende und erfüllende Rolle.

Wie oben formuliert ist „Unternehmer“ eine anspruchsvolle Aufgabe. Dabei gilt: Auch hier wächst man mit der Erfahrung und den Fehlern. Wichtig ist die Einsicht, dass Geschäftsleiter nur so erfolgreich sein können wie sie das Geschäftsmodell platzieren und wie die Mitarbeiter das Geschäftsmodell umsetzen und Tag für Tag praktizieren. Dazu muss die Geschäftsführung die Mitarbeiter „mitnehmen“ – von den Zielen, von der Firma und der gelebten Kultur überzeugen. Nur so schafft sie es, dass nicht jeder nur an sich selbst denkt, sondern dass jeder Mitarbeiter bereit ist, einen Teil der Verantwortung für die Firma zu übernehmen.

Es gibt Geschäftsführer-Kollegen, die sind „beratungsresistent“. Was so viel heißt wie: *„Ich weiß schon, wie das geht!“*. Problem dabei: Es fehlt das Korrektiv. Es bilden sich eigene Spielregeln, die mit den üblichen und tatsächlichen Notwendigkeiten oft nicht mehr viel zu tun haben. Das geht auch allein geschäftsführenden Kollegen nicht anders, die Tag für Tag Entscheidungen treffen, Vorgaben machen, Anweisungen geben und Beurteilungen aussprechen müssen.

6. Ein neuer Geschäftsführer im Team

Eine systematische Einarbeitung neuer Mitarbeiter bewirkt, dass der/die Neue einen Überblick über die Abläufe im Unternehmen erhält, sich schneller in der Organisation orientieren kann, besser in die betriebliche Kommunikation einbezogen ist und gezielt persönliche Kontakte zu den Mitarbeitern aufbauen kann, die für ihn zur Bewältigung seiner Aufgaben notwendig und hilfreich sind. Das gilt auch für den Chef – also für den Fall, dass einem neuen oder zusätzlichen Geschäftsführer die Führung des Unternehmens übertragen wird.

Je besser die Vorbereitung, Einführung und Einarbeitung in das neue Unternehmen, umso schneller und effektiver wird er seine neue Aufgabe erfüllen können. Die Einarbeitung eines neuen Geschäftsführers (im folgenden: GF-Onboarding) gehört damit zu den wichtigen Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Unternehmensführung. Dieses Thema ist wichtig für:

- Die **Gesellschafter** eines Unternehmens, die einen Wechsel an der Spitze des Unternehmens beschlossen haben und einen neuen Geschäftsführer mit der Führung der Geschäfte beauftragt haben,
- an die/den **Gesellschafter-Geschäftsführer**, der/die ihre(n) Nachfolge bestimmt haben und einen neuen externen Geschäftsführer bestellt haben,
- an **Geschäftsführer**, deren Gremium erweitert wird und die in Zukunft mit einem neuen Kollegen zusammen arbeiten werden,
- an die **Fachabteilung HR/Personal**, die die Mitarbeiter über den bevorstehenden Wechsel informiert, das Onboarding initiiert, den Prozess koordiniert, Feedback einholt und ggf. Nachbesserungen veranlasst,
- das **Geschäftsführungs-Office**, dass wesentliche Teile des Onboarding-Prozesses vorbereitet, organisiert, Termine vereinbart und so den Fahrplan der Einarbeitung des neuen Geschäftsführers pragmatisch umsetzt, und
- an den **neuen Geschäftsführer**, damit er weiß, an welchen Stellschrauben er drehen muss, um sein Onboarding so mitzugestalten, dass er als Teamplayer möglichst schnell zu einem Tagesgeschäft übergehen kann.

Ziel eines systematischen Geschäftsführer-Onboarding ist es:

- dem neuen Geschäftsführer schnell einen möglichst vollständigen Überblick über die **Lage des Unternehmens** zu geben (Unternehmenskultur, Wettbewerbssituation, Portfolio, Aufbau- und Ablauforganisation),
- dem neuen Geschäftsführer einen Überblick über **die wirtschaftliche Situation** des Unternehmens zu verschaffen (Jahresabschluss, Gewinn- und Verlustrechnung, Zielvorgaben, Deckungsbeitragsrechnung u. Ä.),
- dem neuen Geschäftsführer einen schnellen und vollständigen Überblick über die **Abläufe und Zuständigkeiten im Unternehmen** zu ermöglichen,
- dem neuen Geschäftsführer einen Überblick über die **Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter** des Unternehmens zu verschaffen,
- dem neuen Geschäftsführer einen Überblick über **Planungen, Planungsstand, Zielvereinbarungen der einzelnen Projekte** (Digitalisierung) zu geben und
- dem neuen Geschäftsführer einen Überblick über die **wichtigen Geschäftspartner** (Kunden, Lieferanten, Berater, sonstige Netzwerke) zu geben.

Ziel des GF-Onboarding ist es außerdem, die Kommunikation zwischen dem „Alten“ und dem „Neuen“ zu optimieren. Es geht darum, die Mitarbeiter beim Wechsel der Geschäftsführung mitzu-

nehmen, und es geht darum, den neuen Geschäftsführer in die bestehenden Kommunikationsstrukturen im Unternehmen einzubinden. Es geht darum, die Kommunikation zu verbessern und mit viel Transparenz die Kommunikation im Unternehmen durchlässiger zu machen – von oben nach unten, aber auch von unten nach oben.

6.1 Aufgaben der Fachabteilung HR/Personal

Die Fachabteilung HR/Personal ist zuständig für die systematische Planung und Umsetzung des Onboarding – von der Information der Mitarbeiter, über geplante personelle Veränderungen, über die neuen Gesichter, über Termine, bis hin zu den damit absehbar verbundenen Veränderungen in der Unternehmensorganisation. Das gilt insbesondere auch für einen Wechsel in der Geschäftsführung. Die gegenseitige Akzeptanz und das Klima der zukünftigen Zusammenarbeit werden hier entscheidend geprägt. Die Aufgaben der Fachabteilung HR/Personal im Einzelnen:

Kommunikation im Vorfeld: Der Wechsel in der Geschäftsführung ist immer auch eine Nachricht von öffentlichem Interesse. Aus Sicht des Unternehmens ist wichtig, dass der Übergang der Geschäfte verständlich und nachvollziehbar kommuniziert wird. Dazu sollte eine mit den zuständigen Personen (Gesellschafter) und Gremien (Gesellschafterversammlung, Beirat) abgestimmte Formulierung festgelegt werden (Wording), in der die Gründe für den Wechsel dargestellt werden und der genaue Zeitpunkt der Übergang der Geschäfte mitgeteilt werden, inkl. einer Danksagung an den ausscheidenden Geschäftsführer und Angaben zur Person des neuen Geschäftsführers.

Im Einzelnen sind von der Fachabteilung HR/Personal die folgenden Personen, Institutionen und Einrichtungen über den Geschäftsführer-Wechsel zu informieren:

- Kommunikation des (bevorstehenden/geplanten) Wechsels an der Spitze des Unternehmens an die Mitarbeiter (Mitarbeiterzeitschrift, Intranet-Mail an einen bestimmten Verteiler/Intranet-Mail an alle),
- Kommunikation des Wechsels an wichtige Berater des Unternehmens (Steuerberater, Rechtsanwalt/Justitiar, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberatungen),
- Kommunikation des Wechsels an wichtige Institutionen und externe Netzwerke (Hausbank, Finanzamt, Registergericht, sonstige Behörden, IHK, Branchenverband, Presse und sonstige Netzwerke),
- Kommunikation des Wechsels an wichtige Geschäftspartner (Kunden, Zulieferer).

Dazu erstellen die Fachabteilungen die Listen mit den wichtigen Ansprechpartnern, die als Verteiler für die Fachabteilung Marketing/PR bzw. für eine dazu eingeschaltete PR-Agentur dienen. Auch der ausscheidende Geschäftsführer kann hier bereits wertvolle Unterstützung leisten, indem er wichtige Gesprächspartner frühzeitig auf den bevorstehenden Wechsel vorbereitet, somit Vertrauen schafft und dem Nachfolger den Einstieg erleichtert. Wichtig: Wie kommuniziert wird, sollte vorab mit den Gesellschaftern und der Fachabteilung Marketing/PR abgestimmt werden.

Die Gesellschafter einbeziehen: In der Regel haben die Gesellschafter und die wichtigen Repräsentanten des Unternehmens (Mitglieder des Beirats, Berater) den neuen Geschäftsführer bereits im Bewerbungsverfahren kennengelernt. Zum Beispiel bei einem gemeinsamen Abendessen, um „Atmosphärisches" auszuloten. Nach der Bestellung zum Geschäftsführer und mit der Übernahme der operativen Geschäfte kommt es in einem nächsten Schritt darauf an, die Grundlagen für gegenseitiges Vertrauen weiter zu verbessern.

Praxis-Tipp: Möglich ist z. B. ein gemeinsames Abendessen oder ein vergleichbares Event (Theater mit anschließendem Restaurant/Bar-Besuch je nach Interessen/Jahrgang), auf dem die Kommunikation zwischen den beteiligten Personen - ggf. mit Ehepartnern - gefördert wird. Werden die betei-

ligten Personen hierzu nicht von sich aus aktiv, liegt es an der Fachabteilung HR/Personal Vorschläge zu machen und so Möglichkeiten für eine intensivere Kommunikation zwischen den Entscheidern im Unternehmen zu fördern.

Planung und Durchführung des Geschäftsführer-Wechsels: Schon vor Antritt des neuen Geschäftsführers kann die Fachabteilung HR/Personal zahlreiche Vorarbeiten leisten. Das betrifft die Bereitstellung des Arbeitsplatzes und all damit verbundenen technischen und organisatorischen Voraussetzungen, aber auch die Bereitstellung von Informationen über die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens sollten in aktualisierter Form vorliegen. Hier eine Übersicht über die wichtigsten Planungsdaten in dieser Phase:

Vorbereitung	▪ Erstellung eines aktuellen **Unternehmens-Organigramms** mit den Namen und den Kontaktdaten der jeweiligen Ansprechpartner ▪ Übersicht: **Personalplanung** für das laufende Geschäftsjahr ▪ Liste der **Ansprechpartner in den Fachabteilungen** (Funktion) ▪ Liste der **bereichsübergreifenden Projekte** und deren zuständigen Ansprechpartner (z. B. Digitalisierung, Innovation, Produktentwicklung usw.) ▪ Liste der zuständigen **Ansprechpartner in der Fachabteilung HR/Personal** für Fragen des neuen Geschäftsführers zum Thema Mitarbeiter ▪ Liste der **Mitarbeiter-Angebote** (Incentives), die auch für den Geschäftsführer von Interesse sind bzw. sein können (Firmenwagen/Job-Rad, betriebliches Gesundheitswesen (z. B. Hansefit), Versicherungen, Gehaltsumwandlung, Kantine) ▪ Aktualisierung der **LinkedIn/XING-Unternehmenspräsenz**
Organisation	▪ Beauftragung eines kommunikationsstarken Mitarbeiters, der die Struktur und Abläufe im Unternehmen sehr gut kennt, der dem neuen Geschäftsführer als **persönlicher Ansprechpartner** für alle seine Anliegen und Fragen zur Verfügung zu steht (Mentor) ▪ Festlegen eines Termins für die **Firmenbegehung** (Absprache mit den Fachabteilungen, Mitarbeiter informieren und Inhalte besprechen ▪ Vorbereitung eines **IT-Zugangs** für den Geschäftsführer (Zugangsberechtigung, Username, Passwort) ▪ Vorbereitung der externen **IT-Zugänge** mit Zugangsberechtigungen (Konten, Plattformen, Netzwerke usw.) ▪ Ermittlung des **Hardware-Bedarfs** und Veranlassung der Beschaffung der Hardware durch die IT (Notebook, Smartphone usw.) ▪ Bereitstellen von **technischen Ausstattungen**, die der Neue für die Erledigung seiner Aufgaben benötigt (Schlüssel, Security-Code, Zufahrts-Code zum Firmengelände) ▪ Terminierung der **Schulung** zur Nutzung der unternehmensinternen Kommunikation (Intranet) und der im Unternehmen genutzten Programme (SAP) ▪ Listing möglicher **Weiterbildungsangebote** (intern/extern)
Compliance	▪ Besprechung der Termine für die jährlich stattfindende/n **Gesellschafterversammlung**(en) (Vorlage und Beschluss über den Jahresabschluss des abgelaufenen Geschäftsjahres) ▪ Prüfen: Korrekte Eintragung des neuen Geschäftsführers im **Handelsregister** (Löschung des bisherigen Geschäftsführers) ▪ Erstellen einer Liste mit den im Unternehmen für **besondere Aufgaben zuständigen Mitarbeitern** (Betriebsrat, Datenschutzbeauftragter, Beauftragter für Betriebssicherheit, Hotline für Whistleblowing, Betriebssanitäter) ▪ Update: Aktualisierung der Angaben auf **Geschäftsbriefen** ▪ Update: **Firmen-Impressum**

	▪ Update der **Firmen-Websites** „über uns …“ ▪ Aktualisierung **Image-Broschüren**, Kundenzeitschriften und anderer Werbematerialien ▪ Erstellung und Abstimmung eines **Notfallplans** (Erreichbarkeit, Handlungsvollmachten, Vertretungsregelung im Krankheitsfall des neuen Geschäftsführers)
Sonstiges	▪ Braucht der neue Geschäftsführer **zusätzlich Angebote**, die für ihn bei der Integration in eine neue Umgebung hilfreich sind (KITA, Wohnungsbeschaffung, Umzug) ▪ Bereitstellung eines **Firmenparkplatzes** ▪ Ausstattung eines Geschäftsführer-**Home-Office** für eine jederzeitige Erreichbarkeit (IT-Zugang, Server-Zugriff, Büroausstattung)

Praxis-Tipp: In kleineren Unternehmen, die keine Fachabteilung HR/Personal beschäftigen, ist es Aufgabe der Assistenz der Geschäftsführung hier unterstützend mitzuwirken. Fehlen die dazu notwendigen Kompetenzen und Fertigkeiten, sollten die Gesellschafter einen erfahrenen Personalberater mit dem Onboarding des neuen Geschäftsführers beauftragen.

Kommunikation des neuen Geschäftsführers mit Externen: Der/die „Neue“ Geschäftsführung ist nicht nur intern unterwegs. Er/sie ist zugleich Gesicht des Unternehmens und erster Ansprechpartner für alle externen Geschäftspartner. Das betrifft auf Dauer angelegte Geschäftsbeziehungen wie die zum Steuerberater, zum Hausanwalt oder – je nach Größe des Unternehmens – zum Wirtschaftsprüfer. Langfristige Arbeitsbeziehungen bestehen auch zu Marketing-Agenturen, zu spezialisierten Unternehmensberatungen (IT, Fördermittel usw.). Auch hier ist die Fachabteilung HR/Personal gefordert. Aufgabe ist es, diese Kontakte für den Geschäftsführer zu listen, diese auf Veränderung in der Unternehmensleitung vorzubereiten und die Kommunikation zwischen ihnen zu organisieren. Im Einzelnen müssen die folgenden Aktivitäten vorbereitet, organisiert und erledigt werden:

Vorbereitung	▪ Erstellung einer Liste der **regelmäßigen Berater** des Unternehmens – versehen mit den Aufgabenschwerpunkten, sofern sich das nicht aus der Aufgabenzuweisung ergibt (Steuer-berater, Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater) ▪ Erstellen einer Liste mit **Geschäftspartnern**, die für die Erledigung der Geschäfte zentrale Bedeutung haben (Banker, Investoren) ▪ Erstellung einer Liste mit den Beratern des Unternehmens, die nur gelegentlich und für **besondere Aufgaben** herangezogen werden (Fördermittel, IT-Umstellung, QM-Berater) ▪ Erstellung einer Liste mit den wichtigen **Zulieferern** des Unternehmens ▪ Erstellung einer Liste mit den wichtigen **Kunden** des Unternehmens ▪ Erstellung einer Liste mit den Kontaktdaten zu wichtigen **Netzwerk-Ansprechpartnern** (IHK, HK, Branchenverband, fakultative Branchen-Verbände, Chef-Erfa-Gruppen, Unternehmertreffen, Gewerbeverein) ▪ Erstellen einer Liste über **gesellschaftliche Engagements** des Unternehmens und der entsprechenden Ansprechpartner (Ehrenämter, soziales Engagement, Sponsoring)

Organisation	▪ Information und Abstimmung über mit der vormaligen Geschäftsführung **bereits vereinbarten Geschäftstermine** mit externen Geschäftspartnern (Erfa-Runden, Verhandlungen mit Zulieferern über Preise und Konditionen, Verhandlungen mit (Groß-) Kunden über Preise, Rabatte und Konditionen, neue Geschäftskontakte, internationale Geschäftspartner) ▪ Erstellung und Abstimmung einer **Prioritätenliste für die Gesprächstermine** mit den externen Geschäftspartnern des Unternehmens ▪ Koordination der **Messetermine** und andere für das Unternehmen interessante Veranstaltungen (Kongresse, Fachtagungen, Jobbörsen u. Ä.)

6.2 Aufgaben des Geschäftsführungs-Office

Das Office der Geschäftsführung erledigt zum einen die vom Geschäftsführer angewiesenen Aufgaben (Organisation, Dokumentation, Information, Kommunikation). Zum anderen wirkt das GF-Office nach innen und kommuniziert die Planungen und Entscheidungen der Geschäftsführung in die einzelnen Fachabteilungen des Unternehmens. In der Regel kennen die Mitarbeiter im Office alle dispositiven und verwaltenden Abläufe und Tätigkeiten im Unternehmer aus „ganz praktischer Sicht". Sie sind Schnittstelle zwischen den Mitarbeitern und der Unternehmensführung. Dementsprechend wichtig ist es für ein erfolgreiches GF-Onboarding, dass die kommenden Geschäftsführungsaktivitäten systematisch und umfassend vorbereitet, unterstützt und dokumentiert werden. In der Einarbeitungsphase der Geschäftsführung stehen die folgenden Aufgaben im Vordergrund:

Vorbereitung	▪ Prüfen und Vorbereitung des zukünftigen **Arbeitsplatzes** für den neuen Geschäftsführer ▪ Unterlagen des Vorgängers prüfen, nach Rücksprache einlagern und ggf. entsorgen ▪ Platz für eine **individuelle Gestaltung** des Arbeitsplatzes schaffen (Kunst, Blumen u. Ä.) ▪ Anpassung der **Geschäftsbriefe** (Brief-Formatvorlagen, Auto-Signatur, elektronische Unterschrift) ▪ Bereitstellen einer **Firmen-Visitenkarte** ▪ Einrichten und Aktualisieren des **Abwesenheits-Assistenten**
Organisation	▪ Information über die interne **Aufgabenverteilung** im Geschäftsführer-Office ▪ Vereinbarung, Planung, Abstimmung und Organisation der **Termine** des neuen Geschäftsführers (Outlook) ▪ **Terminvereinbarung** mit den **Fachabteilungen** bzw. den zuständigen Mitarbeitern zu Einführungsgesprächen ▪ **Terminvereinbarung** mit **externen Ansprechpartnern** (Beirat, Berater, Banker, Zulieferer, Kunden usw.) zu Einführungsgesprächen ▪ **Bereitstellen der Dokumentation** für die Gesprächstermine mit den wichtigen externen Beratern ▪ Information des neuen Geschäftsführers über die bisher von der Geschäftführung wahr- genommenen Aufgaben im Rahmen **gesellschaftlichen Engagements** des Unternehmens (Ehrenämter, Sponsoring-Termine, Events usw.) ▪ Darstellung und Erläuterung des internen **Dokumentationssystems** im Geschäftsführungs-Office ▪ Praktische Anleitungen zur Nutzung der **unternehmensinternen Kommunikation** (Intranet)
Sonstiges	▪ Organisation eines **Begrüßungs-Events** (Blumen, Snacks u. Ä.) ▪ Der **Terminkalender** des neuen Geschäftsführers sollte in den ersten 2 Wochen straff, aber nicht „voll" sein (50 : 50). Wichtig ist, dass dem/der Neuen Zeit bleibt,

	neue Erkenntnisse und Eindrücke zu bewerten und zu ordnen, und die Möglichkeit besteht, eigene Akzente zu setzen. ▪ Begleitung des neuen Geschäftsführers bei der **Betriebsbegehung** (und/oder in Begleitung einen Mitarbeiter der Fachabteilung HR/Personal) ▪ Festlegung der Standards für **Geschäftsreisen** des neuen Geschäftsführers (Hotel-Kategorien, Verkehrsmittel) ▪ Bestimmung der Standards für **externe Besucher** des Unternehmens (Klassifikation, Unterbringung, Bewirtung)

6.3 Wie der/die „Neue" besser ankommt

Was für den Neu-Einsteiger in die Geschäftsführung wie der Beginn einer Tätigkeit aussieht, ist für die Mitarbeiter des Unternehmens lediglich einen Wechsel der Führung. Der/die „Neue" muss sich an der ausgeschiedenen Geschäftsführung messen. Die Neu-Besetzung einer Geschäftsführer-Position stellt aber nicht nur eine personelle Veränderung dar. Damit verbunden sind Ansprüche der Unternehmensleitung, aber auch die der Mitarbeiter nach bisher nicht eingelösten beruflichen Vorstellungen, nach Veränderung, nach Innovation. Amerikanische Studien zeigen, welche Faktoren zur Bewältigung dieser Ansprüche ausschlaggebend sind. Die Erfolgsfaktoren nach einem Führungswechsel sind:

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

Der/die „Neue" sollte auf die Mitarbeiter zugehen, jederzeit Gesprächsbereitschaft signalisieren und sich **Zeit für Gespräche** nehmen. Er sollte Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer auf allen Ebenen nach ihren Erwartungen an die neue Führung befragen. Zum Beispiel zu den folgenden Themen:

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

Praxis-Tipp: Der/die „Neue" kann den ersten Arbeitstag im neuen Unternehmen zu einem Ritual machen: Er sollte alle Mitarbeiter wissen lassen, dass heute sein erster Arbeitstag ist. Er sollte zeigen, dass er da sind, sich nicht in seinem Office verstecken, dass es sich bei ihm nicht um die „Großkopfeten" handelt, sondern dass er für das Unternehmen als Ganzes und für alle Mitarbeiter da ist.

Er sollte die Teamleiter darüber informieren, dass er sich im Rahmen einer Betriebsbegehung jedem Team persönlich vorstellen wird. Dazu sollte man sich einen Tag lang (und eventuell mehr) Zeit nehmen, um sich in allen Teams des Betriebes zu zeigen. Wirkungsvoll ist:

- Der/die Neue kündigt lediglich die Reihenfolge an, in der er/sie die einzelnen Teams aufsuchen wird (Spontaneität).

- Er/sie sollte sich immer dem gesamten Team vorstellen. Er/sie sollte etwas zum beruflichen Werdegang, zur Person sagen. Botschaft: *„Ich bin für Sie da!“*. Schaffen Sie Vertrauen! (Vertrauen)
- Er/sie sollte sich erklären lassen, was das Team tut und welche Erwartungen das Team an die neue Führung hat (Teamorientierung).
- Er/sie sollte die Team-Mitarbeiter nicht mit der (vorschnellen) Ankündigung von Veränderungen verschrecken – er/sie darf aber an kündigen, *„dass wir alle gemeinsam noch besser sein können“*! (Visionen)

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

6.4 Der professionelle Umgang mit den Gesellschaftern und Mit-Geschäftsführern

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

In aller Regel erwarten diese Personen von ihrem neuen Geschäftsführer lediglich, dass er sich in die gewachsenen Abläufe einfügt und sich persönlich einbringt. Das gilt auch für den Umgang mit den Beratern der Gesellschafter (Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater, Hausanwalt). Hier handelt es sich um eine kleine Gruppe von Personen, die sich in der Regel schon seit Jahren kennen, vertraulich zusammenwirken und ggf. freundschaftliche Beziehungen miteinander pflegen.

Der/die Neue sollte in diesem Kreis Zeit und Geduld aufbringen, sich unaufdringlich, kontinuierlich und sich mit Fingerspitzengefühl für gewachsenen zwischenmenschlichen Beziehungen einbringen. Nicht angebracht sind in dieser Phase:

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

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

Der Geschäftsführer muss sich dann einem zusätzlichen Gremium gegenüber verantworten. Je nach rechtlicher Ausgestaltung des Beirats (Kontrollfunktion), kann das so weit gehen, dass dieser eine Empfehlung für die Abberufung bzw. Weiterbeschäftigung des Geschäftsführers aussprechen kann. Oft sind ehemalige Berater der Gesellschafter in den Beirat berufen – etwa Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer. In der Praxis führt das dazu, dass der beratende Beirat im Interessenkonflikt als Organ des Unternehmens bzw. als freiberuflicher Auftragsempfänger des Unternehmens steht.

Werden zusätzlich bestimmte Informations-Regeln eingehalten (Berichte, Beschlussprotokolle, Ergebnisprotokolle, Termin- und Zielvereinbarungen), treten keine Informationsdefizite auf. In größeren Unternehmen ist es üblich, die Berichterstattung zwischen Gesellschaftern und ihren Geschäftsführern mit Hilfe eines sog. **Informationskataloges** zu systematisieren. Darin wird fest-

gelegt, worüber die Gesellschafter regelmäßig bzw. außerordentlich von den Geschäftsführern unterrichtet werden müssen. Zur Aufstellung eines Informationskataloges wird z. B. folgende Systematik verwendet (vgl. dazu unter Nr. 1.4).

Daneben ist festzulegen, in welcher Form (schriftlich und/oder mündlich) und in welchen zeitlichen Abständen (vierteljährlich, monatlich) zu berichten ist. Je nach betrieblicher Besonderheit und Branche, nach Informationsbedarf der Gesellschafter oder im Falle zusätzlicher Organe (Beirat) ist hierzu ein auf die besonderen Bedürfnisse der GmbH ausgelegter Informationskatalog zu erarbeiten. Grundsätzlich ist die Erstellung eines Informationskataloges Aufgabe der Gesellschafter bzw. der Gesellschafterversammlung. Dennoch sind die Geschäftsführer gut beraten, wenn er Vorschläge dazu erarbeitet und seine Praxis-Erfahrungen in den Katalog einfließen lassen.

6.5 Checkliste: Unterlagen für den neuen Geschäftsführer

Betrifft ...	**liegt vor**	**zu erledigen ...**
Verträge, Verträge mit Gesellschaftern, Tochtergesellschaften und Beteiligungen		
Gesellschaftsvertrag der GmbH		
Gesellschafterdarlehen, stille Beteiligungen, Bürgschaftsverträge		
Beirat, Beiratsordnung		
Geschäftsordnung der Gesellschafterversammlung		
Gesellschaftsverträge von Tochtergesellschaften		
Gewinnabführungsverträge Organverträge		
Übersicht: Beteiligungen an GmbHs, Aktien, Fonds, Immobilienfonds u. Ä.		
Informationskatalog		
Geschäftsführung		
Stellenbeschreibung der Ressorts		
Katalog zustimmungsbedürftiger Geschäfte		
Geschäftsordnung		
Unternehmensprofil		
Aussagen über Stärken und Schwächen des Unternehmens		
Corporate Design (CD) des Unternehmens		
Corporate Identity (CI) des Unternehmens		
Unternehmensgrundsätze (Philosophie)		
Standort des Unternehmens		
Aussagen über Vor- und Nachteile des Standorts des Unternehmens (Erreichbarkeit, Verlagerung, etc.).		
Abhängigkeiten		
Aussagen über bestehende Abhängigkeiten von Auftraggebern, Zulieferern, Händlern, Kunden, etc.		
Ressort Finanzen		
Bilanzen der letzen 3/5 Jahre		
Gewinn- und Verlustrechnungen (GuV) der letzten 3/5 Jahre.		

Betriebswirtschaftliche Abrechnungsbögen (BWA) der letzten 3/5 Jahre		
Lageberichte, Geschäftsberichte		
Steuer- und Steuer-Vorauszahlungsbescheide		
Aussagen zum Finanzbedarf und zur EK- und FK-Ausstattung und möglichen Beschaffung (Banken, Privat Equity)		
Antragstellung auf Fördermittel		
Aufstellung aller aktueller Debitoren und Kreditoren		
Nachweise über Auftragsentwicklung und Auftragslage		
Aufstellung des Unternehmenswertes (Betrieb, Lager, Fahrzeuge, Bürotrakt, Know-how, Patente, Lizenzen, etc.)		
Aussagen über Anschaffungsdatum, Zustand und Betriebsstunden von Maschinen		
Letzte Inventarliste mit Preisangaben über Waren- und Lagerbestände sowie Hinweisen darüber welche Waren- und Lagerbestände auf dem Markt relativ wertlos sind		
Aufstellung aller weiteren Miet-, Pacht-, Renten- und anderer erwarteter einmaliger oder regelmäßiger Zahlungen des Nachfolgers		
Durchschnittliche monatliche Kosten für Materialien im Betrieb und für die Verwaltung		
Mietkosten für Maschinen, Fahrzeuge, Telefonanlagen, Computeranlagen, etc.		
Liste mit Preisangaben über alle notwendigen und anstehenden Investitionen		
Ressort Marketing		
Aussagen über Kundenzufriedenheit und Beschwerden		
Übersichten und Hinweise über aktive, passive und potenzielle Kunden		
Aufstellung durchschnittlicher und spezifischer Reklamationen durch Kunden		
Werbefotos über Betriebsgelände und Produkte		
Beispiele von Werbemaßnahmen, Werbematerialien und Direkt-Mail-Aktionen		
Aussagen über Marketing und Vertriebswege		
Aussagen über Konditionen von Vertriebspartnern und Händlern (Provisionen, Gebietsschutz, etc.)		
Aussagen über Aktivitäten auf Messen		
Aussagen über Aktivitäten und Werbung in Fachzeitschriften		
Aussagen über Social-Media-Aktivitäten des Unternehmens		
Aussagen über Konkurrenz und Marktanteile des Unternehmens		
Aussagen über Strategien im Verdrängungswettbewerb		
Aussagen über Marktnischen und neue Märkte.		

Angaben und Konditionen über angemeldete Patente		
Ressort Personal		
Derzeitige Personal- und Personalnebenkosten		
Kopien bestehender Verträge mit Mitarbeitern		
Kopien der Betriebsvereinbarungen		
Stand und Entwicklung der Motivations- und Anreizsysteme für Mitarbeiter		
Liste offener Stellen		
Maßnahmen Personal-Akquise		
Aussagen über Qualifikationen des Personals		
Aussagen über Probleme mit dem Personal		
Aussagen über Fort- und Weiterbildungen des Personals		
Aussagen über Aufstiegsmöglichkeiten des Personals		
Ressort IT/Organisation		
Aussagen über den Stand und Grad der Computerisierung/Digitalisierung		
Aussagen zum IT-Sicherheitsstandard		
Aussagen zum Datenschutz		
Wartungsverträge		
Ressort Compliance		
Aushangpflichtige Gesetze		
Aussagen über Vorschriften, Empfehlungen und die Einhaltung wichtiger Normen.		
Aussagen über den Stand und Grad des Qualitätsmanagements (Zertifizierung nach ISO 9000 ff.)		
Aussagen über Produktionsverlagerungen		
Aussagen über Organisation des Einkaufs		
Forschung und Entwicklung (FuE)		
Projekte Digitalisierung		
Aussagen über Zusammenarbeiten mit Universitäten und Forschungseinrichtungen		
Fördermittel		

7. Arbeitshilfen: Profile der Geschäftsbereiche

Je nach Branche und Organisationsgröße des Unternehmens ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an das Geschäftsführungs-Team. Das gilt auch für die einzelnen Ressorts und die damit konkret verbundenen Aufgabenstellungen des einzelnen Geschäftsführers. Insofern sind die hier vorgeschlagenen Muster immer nur Vorschläge, die für den konkreten Einzelfall angepasst werden müssen.

Orientieren Sie sich an folgendem Cluster:

- **Industrie**: Controlling/Finanzen, Produktion/Technik, Personal/HR
- **Handel** (Groß- und Einzelhandel): Controlling/Finanzen, Marketing/Vertrieb, Personal/HR
- **Dienstleistung**: Controlling/Finanzen, Marketing/Vertrieb, Fachressort
- **Handwerk**: Controlling/Finanzen, Betriebsleiter
- **Beratungsberufe**: Controlling/Finanzen, Marketing, Fachressort
- **Finanzdienstleistungen**: Controlling/Finanzen, Fachressort, Personal/HR

Neben der Führung des operativen Geschäfts im Geschäftsbereich übernehmen die Geschäftsführer im Team in Abstimmung mit den Gesellschaftern der GmbH auch die Verantwortung für die unternehmerische Weiterentwicklung des Unternehmens. Dabei geht es um:

- die Unternehmensstrategie
- die mittel- und langfristige Wirtschaftsplanung
- die Fortschreibung und Weiterentwicklung des Geschäftsmodells
- Beteiligungen
- Unternehmenskäufe und
- StartUp-Aktivitäten

7.1 Gesamtverantwortung der Geschäftsführer

Alle Geschäftsführer sind verantwortlich dafür, dass die Buchführungspflichten (§ 41 GmbHG) erfüllt und dass der Jahresabschluss der GmbH erstellt (§ 42 GmbHG) und den Gesellschaftern zur Feststellung vorgelegt wird. Sie sind dazu verpflichtet, den Jahresabschluss unverzüglich nach der Aufstellung den Gesellschaftern zur Feststellung vorzulegen (§ 42a GmbHG).

Zusätzliche Pflichten, die alle Geschäftsführer betreffen: Steuerpflichten gemäß AO (Lohnsteuer, Umsatzsteuer usw.) und Pflichten gemäß SGB (Beitragsabführung, Meldepflichten). Bei Verstößen kann der Geschäftsführer dafür auch persönlich in die Haftung genommen werden – und zwar von den Gesellschaftern der GmbH oder von Dritten wie den Finanzbehörden oder den Sozialkassen.

§ 43 Haftung der Geschäftsführer

Die Geschäftsführer haben in den Angelegenheiten der Gesellschaft die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden.

Geschäftsführer, welche ihre Obliegenheiten verletzen, haften der Gesellschaft solidarisch für den entstandenen Schaden.

Insbesondere sind sie zum Ersatze verpflichtet, wenn den Bestimmungen des § 30 zuwider Zahlungen aus dem zur Erhaltung des Stammkapitals erforderlichen Vermögen der Gesellschaft gemacht oder den Bestimmungen des § 33 zuwider eigene Geschäftsanteile der Gesellschaft erworben worden sind. Auf den Ersatzanspruch finden die Bestimmungen in § 9b Abs. 1 entsprechende Anwendung. Soweit der Ersatz zur Befriedigung der Gläubiger der Gesellschaft erforderlich ist,

wird die Verpflichtung der Geschäftsführer dadurch nicht aufgehoben, dass dieselben in Befolgung eines Beschlusses der Gesellschafter gehandelt haben.

Die Ansprüche auf Grund der vorstehenden Bestimmungen verjähren in fünf Jahren.

Nach den Vorgaben aus dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) und der ausdrücklichen Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs (BGH) zu den Organisationspflichten des Geschäftsleiters gilt, dass für den GmbH-Geschäftsführer die gleichen rechtlichen Maßstäbe angelegt werden wie sie für den Vorstand einer AG gelten (BGH, Urteil v. 19.6.2012, II ZR 243/11). Danach ist der Geschäftsführer z. B. dazu verpflichtet wie in der Aktiengesellschaft auch für die GmbH ein Überwachungssystem zur Früherkennung der wirtschaftlichen Gefährdung der GmbH einzurichten. Konkret heißt das:

- BWA und laufende Kontrolle der wirtschaftlichen Situation der GmbH (Einrichten einer Liquiditätsplanung, Einrichten einer Finanzplanung)
- Einrichtung eines Controlling-Systems
- Berichtswesen
- Kennzahlen

Alle Maßnahmen und Entscheidungen in der GmbH müssen hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation der GmbH geprüft, abgewogen und ggf. daran ausgerichtet werden.

Außerdem besteht Insolvenzantragspflicht: Der Geschäftsführer ist verpflichtet, bei Vorliegen eines Insolenzgrundes (Zahlungsunfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung) Insolvenzantrag zu stellen (Insolvenzantragspflicht gemäß § 15a InsO). Überschuldung (§ 19 InsO) liegt vor, wenn das Vermögen der GmbH die Schulden nicht mehr deckt. Eine GmbH ist zahlungsunfähig (§ 17 InsO), wenn sie fällige Zahlungsverpflichtungen nicht mehr erfüllen kann, also praktisch ihre Zahlungen eingestellt hat. In der Rechtspraxis wird 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. Der Geschäftsführer muss ohne schuldhaftes Verzögern spätestens drei Wochen nach Vorliegen des Insolvenzgrundes Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens stellen. Versäumnisse führen zur persönlichen Haftung des Geschäftsführers mit seinem Privatvermögen gegenüber Gläubigern und der GmbH.

§ 64 Haftung für Zahlungen nach Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung

Die Geschäftsführer sind der Gesellschaft zum Ersatz von Zahlungen verpflichtet, die nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit der Gesellschaft oder nach Feststellung ihrer Überschuldung geleistet werden. Dies gilt nicht von Zahlungen, die auch nach diesem Zeitpunkt mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes vereinbar sind. Die gleiche Verpflichtung trifft die Geschäftsführer für Zahlungen an Gesellschafter, soweit diese zur Zahlungsunfähigkeit der Gesellschaft führen mussten, es sei denn, dies war auch bei Beachtung der in Satz 2 bezeichneten Sorgfalt nicht erkennbar. Auf den Ersatzanspruch finden die Bestimmungen in § 43 Abs. 3 und 4 entsprechende Anwendung.

§ 84 Pflichtverletzung bei Verlust, Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung

Mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe wird bestraft, wer es als Geschäftsführer unterlässt, den Gesellschaftern einen Verlust in Höhe der Hälfte des Stammkapitals anzuzeigen.

Handelt der Täter fahrlässig, so ist die Strafe Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder Geldstrafe.

Achtung: Die oben genannten Pflichten betreffen alle Geschäftsführer und können nicht auf einen delegiert werden. Es ist möglich, die operative Abwicklung auf einen (den kaufmännisch verantwortlichen) Geschäftsführer zu übertragen. Die übrigen Geschäftsführer sind dann aber dazu ver-

pflichtet zu überwachen, ob dieser Geschäftsführer die ihm gesetzlich auferlegten Aufgaben ordnungsgemäß durchführt. Die Ressort verantwortlichen Geschäftsführer müssen sich dazu regelmäßig über den Stand der Erledigung informieren. Ist der Ressort verantwortliche Geschäftsführer nicht in der Lage, seine Überwachungspflicht nachzukommen, muss er sich dazu extern beraten lassen.

Checkliste: Gesamtverantwortung für die Buchführung und Bilanzierung

Vorgang	**Prüfen**
Ressortaufteilung	▪ 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	▪ Regelmäßige Berichterstattung zum 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-Protokoll vermerken („TOP ReWe“: Keine besonderen Sachverhalte und Vorkommnisse) ▪ 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	▪ 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 unge-

	plante Veränderungen erläutern – positive wie negative ▪ Gleichen Sie den Vorschlag über die Gewinnverwendung mit Ihren Ressortplänen ab

7.2 Der Geschäftsbereich „Finanzen/Controlling""

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.

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.

Beispiel: Stellenbeschreibung für den Geschäftsführer Finanzen/Controlling

Funktion

Stellenbezeichnung: Geschäftsführer Finanzen/Controlling (Kaufmännische Leitung)

vorgesetzte Stelle: Gesellschafterversammlung

Vertretungsbefugnis: Vertretungsbefugnis gemäß Gesellschaftsvertrag

Stellvertretung:

Mitarbeiter

Dem Stelleninhaber sind alle im Bereich Finanzen/Controlling tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugeordnet.

Der Bereich umfasst folgende Einzelbereiche:

- Buchführung und Bilanzierung
- Erstellung und Vorlage des Jahresabschlusses
- Wirtschaftspläne
- Finanzierung
- Rechnungswesen
- Kostenrechnung
- Deckungsbeitragsrechnung
- Investitionsrechnung
- Kalkulation
- Bestandsführung
- Fakturierung

- Controlling
- Rechtsabteilung

Zielsetzung und Verantwortlichkeit

- Das Ziel der Geschäftsführung ist die Umsatz- und Ertrags-Sicherung gemäß der Wirtschaftsplanung, die Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben für das Rechnungswesen und die Aufbereitung der betriebswirtschaftlichen Zahlen zur Berichterstattung an die Geschäftsführung, die Gesellschafter und die Öffentlichkeit.
- Der Stelleninhaber vertritt gemeinsam mit den übrigen Geschäftsführern das Geschäftsergebnis.

Aufgaben/Tätigkeiten/operatives Geschäft

- Kapazitäts-, Umsatz- und Ergebnisplanung
- Plankontrolle
- Liefertermine
- Ein- und Verkaufspreise
- 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.
- Auftrags- und Terminvergabe an Drittfirmen
- Entscheidung über eingehende Aufträge
- Festlegung der Kreditlinie mit dem Leiter des Rechnungswesens
- Bestandsführung des Lagers und Überwachung der halbfertigen Waren
- Preisentscheidung bei Kundenaufträgen aufgrund von Kalkulationsunterlagen
- Vor - und Nachkalkulation
- Auftragsbeschaffung
- Angebotserteilung und Auftragsverfolgung
- Kaufmännische Abwicklung bei Mängelrügen
- Außenstandskontrolle und Fakturierung
- 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
- Post im kaufmännischen Bereich

- Registratur
- Erstellung der Steuer-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 Umsatz-, Ertrags-, Auftrags- und Beschäftigungslage und berichtet gemeinsam mit den übrigen Geschäftsführern hierüber in der Gesellschafterversammlung.

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

7.3 Der Geschäftsbereich „Marketing/Vertrieb“

Beispiel: Stellenbeschreibung für den Geschäftsführer Marketing/Vertrieb

Funktion

Stellenbezeichnung: Geschäftsführer Marketing/Vertrieb

vorgesetzte Stelle: Gesellschafterversammlung

Stellvertretung:

Vollmachten: Vertretungsbefugnis gemäß Gesellschaftsvertrag

Mitarbeiter

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

Der Bereich Marketing/Vertrieb umfasst folgende Einzelbereiche:

- Marketing- und Vertriebsstrategie
- Corporate Design (CD)
- Corporate Identity (CI)
- Marketing-Planung
- Kampagnen
- Konditionen
- Vertrieb
- Kommunikation
- Direktvertrieb

- Werbung
- Databased Marketing
- Social Media
- Google-Listing/Adword-Werbung
- Marktforschung
- Messen und Ausstellungen
- Kundenbetreuung
- Neugeschäft
- Werbemittel
- Image-Broschüren
- Produktdatenbank
- Kundendaten
- Controlling

Zielsetzung und Verantwortlichkeit

- Das Ziel der Geschäftsführung ist Neukunden-Gewinnung , die Bestandskunden-Pflege, CD, CI.
- Der Stelleninhaber vertritt gemeinsam mit den übrigen Geschäftsführern das Geschäftsergebnis.

Aufgaben/Tätigkeiten/operatives Geschäft

- Werbung
- Public Relations
- Sicherung und Ausbau des Kundenstammes zu wirtschaftlich vertretbaren Kosten in Abstimmung mit dem technischen Geschäftsführer
- Kapazitäts-, Umsatz- und Ergebnisplanung des Ressorts
- 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.
- Terminvergabe an Agenturen, Druckbetriebe usw.
- Kapazitätsplanung
- Entscheidung über eingehende Angebote
- Preisentscheidung bei Kundenaufträgen aufgrund von Kalkulationsunterlagen
- Vorkalkulation und Nachkalkulation

- Kundenpflege und Auftragsbeschaffung
- Angebotserteilung und Auftragsverfolgung
- Konkurrenzanalyse, Preisvergleiche und Marktbeobachtung
- Benchmarking
- Statistik und Dokumentation/Archivierung
- Erstellen von Investitionsrechnungen in Abstimmung mit den weiteren Geschäftsführern
- Kostenminimierung im Verwaltungskostenbereich
- Post im Marketing/Vertriebsbereich
- 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.

7.4 Der Geschäftsbereich „Personal/HR“

Beispiel: Stellenbeschreibung für den Geschäftsführer Personal/HR

Funktion

Stellenbezeichnung: Geschäftsführer Personal/HR

vorgesetzte Stelle: Gesellschafterversammlung

Stellvertretung:

Vollmachten: Vertretungsbefugnis gemäß Gesellschaftsvertrag

Mitarbeiter

Dem Stelleninhaber sind alle im Bereich Personal/HR tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugeordnet.

Der Bereich Personal/HR umfasst folgende Einzelbereiche:

- Personal-Akquise
- Personalentwicklung
- Arbeitsverträge

- Lohn- und Gehaltsabrechnung
- Aus- und Weiterbildung
- Sozialleistungen
- Events
- Controlling

Zielsetzung und Verantwortlichkeit

- Das Ziel der Geschäftsführung ist die Bereitstellung, Betreuung und Entwicklung der Mitarbeiter.
- Der Stelleninhaber vertritt gemeinsam mit den übrigen Geschäftsführern das Geschäftsergebnis.

Aufgaben/Tätigkeiten/operatives Geschäft

- Aufbau-Organisation
- Ablauf-Organisation
- Arbeitsorganisation/Arbeitsplatz
- Arbeitssicherheit
- Lohn- und Gehaltsabrechnung
- Arbeitsverträge
- Abmahnungen/Kündigungen
- Arbeitnehmervertreter
- Betriebsrat
- Arbeitsgerichtliche Auseinandersetzungen
- Sozialversicherung
- Pensionen / Vorsorge
- Mitarbeiterbeteiligung
- Personalbeschaffung
- Personaleinstellung
- Onboarding
- Personalentwicklung
- Personalplanung
- Vertragsgestaltung
- Lohnabrechnung
- Mini-Jobber
- Sozialabgaben
- Versicherungen
- Soziale Leistungen
- Incentives

- Betriebsveranstaltungen
- Jubiläen, sonstige Personalangelegenheiten
- Statistik/Meldepflichten
- Kostenminimierung im Verwaltungskostenbereich
- Kommunikation
- 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 Personal/HR an den oben genannten Punkten, aber auch an den branchenspezifischen Aufgabenstellungen und den im Unternehmen vereinbarten Absprachen gemäß Stärken / Schwächen-Profil.

7.5 Der Geschäftsbereich „IT/Organisation“

Beispiel: Stellenbeschreibung für den Geschäftsführer IT/Organisation

Funktion

Stellenbezeichnung: Geschäftsführer IT/Organisation

vorgesetzte Stelle: Gesellschafterversammlung

Stellvertretung:

Vollmachten: Vertretungsbefugnis gemäß Gesellschaftsvertrag

Mitarbeiter

Dem Stelleninhaber sind alle im Bereich IT/Organisation tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugeordnet.

Der Bereich IT/Organisation umfasst folgende Einzelbereiche:

- Hardware-Ausstattung
- Wartung
- Software
- Software-Entwicklung
- Produktionssteuerung
- Ablauforganisation
- Datenbanken
- Digitalisierung

- Produktentwicklung
- Datensicherheit
- Datenschutz
- Customer Services
- Intranet
- Internet
- Social Media
- Vernetzung
- Bedarfsermittlung
- Kundendatenbank
- Produktdatenbank
- Controlling

Zielsetzung und Verantwortlichkeit

- Das Ziel der Geschäftsführung ist die Bereitstellung, Wartung und Aktualisierung der elektronischen Datenverarbeitung und aller in diesem Zusammenhang stehenden innerbetrieblichen Dienstleistungen..
- Der Stelleninhaber vertritt gemeinsam mit den übrigen Geschäftsführern das Geschäftsergebnis.

Aufgaben/Tätigkeiten/operatives Geschäft

- Entwicklung von IT-Konzepten
- Implementieren von IT-Systemen
- Anforderungsprofile/Pflichtenhefte
- Arbeitsorganisation
- IT Arbeitsplätze
- Datensicherheit
- Dokumentation
- Datenschutz
- Hardware Ausstattung
- Software
- Serviceverträge
- Programmierung
- Netzwerk
- Cloud-Lösungen
- Personalplanung und -entwicklung
- Vertragsgestaltung
- Versicherungen

- Kostenminimierung im Verwaltungsbereich
- Kommunikation/Schulungen
- Support
- Kontrolle oben genannten 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 IT/Organisation an den oben genannten Punkten, aber auch an den branchenspezifischen Aufgabenstellungen und den im Unternehmen vereinbarten Absprachen gemäß Stärken/Schwächen-Profil.

7.6 Der Geschäftsbereich „Compliance“

Nach dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) werden ist die Geschäftsführung dazu verpflichtet, für das 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 den Geschäftsführer einer großen GmbH und mit Einschränkungen sogar auch für die mittelgroße GmbH.

Dazu gehört auch, rechtliche Risiken des Unternehmens abzusichern und dafür zu sorgen, dass bestehende Gesetz und Vorschriften in der Unternehmenspraxis eingehalten werden. In mittelgroßen und großen Unternehmen wird diese Aufgabe in dem eigens dafür eingerichteten Ressort „Compliance“ geleistet. Werden den Fortbestand sichernde Controllingsysteme und Prognose-Instrumente nicht entwickelt und eingesetzt, handelt die Geschäftsführung zumindest fahrlässig, u. U. sogar grob fahrlässig. Damit sind die Voraussetzungen dafür gegeben, dass die Geschäftsführung von den Gläubigern und den Gesellschaftern der GmbH persönlich in die Haftung genommen und zu **Schadensersatzansprüchen** herangezogen werden kann.

Beispiel: Stellenbeschreibung für den Geschäftsführer „Compliance/Recht“

Funktion

Stellenbezeichnung: Geschäftsführer Compliance/Recht

vorgesetzte Stelle: Gesellschafterversammlung

Stellvertretung:

Vollmachten: Vertretungsbefugnis gemäß Gesellschaftsvertrag

Mitarbeiter

Dem Stelleninhaber sind alle im Bereich Compliance/Recht tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugeordnet.

Der Bereich Compliance/Recht umfasst folgende Einzelbereiche:

- Rechtsangelegenheiten
- Prozesse
- Gesellschaftsverträge
- Geschäftsmodell/Gegenstand des Unternehmens
- ordnungsgemäße Beschlussfassung
- Beteiligungen
- Arbeitsrecht
- Umweltschutz
- Wettbewerbsrecht
- Kartellrecht
- Verbraucherrecht
- Presserecht

Zielsetzung und Verantwortlichkeit

- Das Ziel der Geschäftsführung ist die Einhaltung rechtlicher Vorschriften und die Sicherung und Durchsetzung eigener Rechte
- Der Stelleninhaber vertritt gemeinsam mit den übrigen Geschäftsführern das Geschäftsergebnis.

Aufgaben/Tätigkeiten/operatives Geschäft

- Information Gesetze und Vorschriften
- Unternehmensgrundsätze
- aushangpflichtige Gesetze
- Arbeitsverträge
- Kaufverträge
- Unternehmensverträge
- AGB/Lieferbedingungen
- Produkthaftung
- Markenschutz
- Patente
- Urheberrechte
- Werbung/UWG
- Berufsrecht

- gewerberechtliche Vorschriften
- Mängel/Beschwerden/Gewährleistung
- Arbeitsplatzschutzverordnung
- Arbeitszeitgesetz

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 Compliance an den oben genannten Punkten, aber auch an den branchenspezifischen Aufgabenstellungen und den im Unternehmen vereinbarten Absprachen gemäß Stärken/Schwächen-Profil.

7.7 Der Geschäftsbereich „Technik/Produktion“

Beispiel: Stellenbeschreibung für den Geschäftsführer Technik/Produktion

(alternative Darstellung)

Einordnung der Stelle	Geschäftsführung
Stellenbezeichnung:	Technik/Produktion
Stelleninhaber/in:	Name
Direkt unterstellte Stellen:	
Stelleninhaber/in/innen:	Stellenbezeichnung:
Frau/Herr ...	Abteilungsleiter Produktion Abteilungsleiter Konstruktion/Planung Abteilungsleiter Produktion/Montage Abteilungsleiter Inbetriebnahme und QS Gruppenleiter/in Zentrale Dienste Office

Regelung der Stellvertretung:

Der/die Stelleninhaber/in vertritt:	
Stellenbezeichnung: Abteilungsleiter/in Planung und Betrieb	Stelleninhaber/in/innen: Frau/Herrn ...
Der/die Stelleninhaber/in wird vertreten von:	

Stellenbezeichnung:	Stelleninhaber/in/innen: Frau/Herrn ...

Unterschriftsbefugnis für externen Schriftverkehr:

- unterzeichnet mit:
  - ohne Zusatz
- Befugnisse

jeweils im Rahmen der Geschäftsordnung

- Geschäftsabschlüsse
- Investitionen
- Fremdleistungen
- Kreditaufnahme und Kreditvergabe
- Einstellungen und Entlassungen
- Veräußerung und Belastung von Firmeneigentum
- Leasingverträge

Ziel der Stelle ist . . .

. . . die Unternehmensziele, die Unternehmens- und Personalpolitik, die Aufbau- und Ablauforganisation zu definieren und diese durch permanente Überprüfung der Marktbedingungen, der technischen Veränderungen unter Berücksichtigung der Gesellschaftervorgaben entsprechend anzupassen. Außerdem ist es Ziel, die Mitarbeiter ziel- und leistungsorientiert unter Anwendung eines kooperativen und fairen Führungsstils so zu führen, dass die Zielerreichung sichergestellt ist.

Hauptaufgaben, die der/die Stelleninhaber/in wahrzunehmen hat:

- Ich finde, beschreibe und pflege die lang-, mittel- und kurzfristigen Unternehmensziele (alternativ: Ich finde in Abstimmung mit dem Beirat und/oder dem/den Gesellschafter/n die lang-, mittel- etc).
- Durch methodisches, kreatives Planen führe ich das Unternehmen so, dass die Ziele mit dem geringst möglichen materiellen Aufwand erreicht werden (Zukunftsaspekt).
- Ich prüfe, ob und wie das gesetzte Unternehmensziel sowie die einzelnen Maßnahmen, die sich aus Pkt. 2 ableiten, erreicht wurden.
- Ich entscheide nach Abstimmung mit den zuständigen Abteilungsleitern über die Personalplanung.
- Ich führe, motiviere und fördere die Mitarbeiter des Betriebes, wirke mit bei der Auswahl von Mitarbeitern und entscheide nach entsprechender Beratung durch die zuständigen Vorgesetzten über ggf. erforderliche Entlassungen.
- Ich entscheide nach entsprechender Beratung durch die zuständigen Vorgesetzten über die Eingruppierung bzw. Umgruppierung von Mitarbeitern und die Vergabe von Leistungs- oder sonstigen Zulagen sowie über die Versetzungen, soweit es um die Besetzung von Leitungsstellen geht.
- Ich bin als Unternehmer bei wichtigen Geschäften präsent, insbesondere im Vorfeld bei der Anbahnung solcher Geschäfte und später bei den Abschlussverhandlungen.

- Ich bin präsent bei gerichtlichen und außergerichtlichen Verhandlungen/Vergleichs-Verhandlungen sowie bei Reklamationsfällen von größerer Tragweite.
- Ich bin präsent in Fällen, die der Gesetzgeber einem GmbH-Geschäftsführer vorschreibt.
- Ich überprüfe ständig, ob und ggf. mit wem Kooperationen, Beteiligungen und/oder sonstige Verbindungen eingegangen werden sollen, pflege und überwache bestehende Verbindungen.
- Ich unterstütze den Vertrieb, durch Kunden erhaltene Innovationsanstöße im Bereich Konstruktion/Planung in die Tat umzusetzen.
- Ich repräsentiere das Unternehmen im Rahmen von imagebildenden Veranstaltungen und wirke diesbezüglich in wichtigen Verbänden mit.
- Ich wähle externe Berater/Experten aus und setze diese ein, wenn deren speziellen Fachkenntnisse zur Unternehmensführung und -sicherung notwendig sind.
- Ich entscheide über Investitionsvorhaben nach Absprache mit meinen Mitarbeitern entsprechend den betrieblichen Erfordernissen.
- Ich fördere die Maßnahmen hinsichtlich der Weiterentwicklung/Verbesserungen unserer Anlagen und unterstütze die Maßnahmen der Qualitätssicherung.
- Ich überwache übergeordnet die Abwicklung von Projekten (Aufträgen) und greife bei negativen Abweichungen korrigierend ein.
- Ich überwache übergeordnet ständig den Mittelfluss, die Liquidität und die Kostenentwicklung des Betriebes und greife bei negativen Abweichungen korrigierend ein.
- Ich entscheide über die Erfordernis von Kreditaufnahmen und unterstütze bei den Bankgesprächen den kaufmännischen Leiter.
- Ich überwache übergeordnet die Erstellung der Bilanz und der G & V, stimme mich dies bezüglich mit dem Steuerberater und dem Abteilungsleiter kfm. Angelegenheiten ab und wirke mit bei der Formulierung des Geschäftsberichtes.
- Ich entscheide nach Anhörung und in Abstimmung mit den zuständigen Mitarbeitern über die Veränderung der Aufbau- und/oder Ablauforganisation, überwache die ordnungsgemäße Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen und greife bei negativen Abweichungen korrigierend ein.
- Ich berichte regelmäßig und in besonderen Fällen dem Beirat (dem/den Gesellschafter/n).

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

8. Gesetze, Rechtsprechung, weiterführende Quellen

8.1 Gesetze, Urteile

Thema	Quelle
Beschränkung der Vertretungsbefugnis	§ 37 GmbH-Gesetz
Einzelvertretung: Unwirksamkeit eines Rechtsgeschäfts zum Nachteil der GmbH	BGH, Urteil v. 18.10.2017, I ZR 6/16
Grundsätze der Ressortaufteilung zwischen Geschäftsführern	BGH, Urteil v. 6.11.2018, II ZR 11/17
Informationsfluss zwischen den Geschäftsführern	OLG Koblenz, Urteil v. 22.11.2007, 6 U 1170/07
Prinzip der Gesamtverantwortung der Geschäftsführer	OLG Koblenz Urteil v. 9.6.1998 – 3U 1662/89
Schadensersatz wegen Überschreiten des unternehmerischen Ermessens	OLG München, Urteil v. 8.2.2018, 23 U 2913/17
Stellvertreter von Geschäftsführern	§ 44 GmbH-Gesetz
Überwachung der Buchführungspflichten	BGH, Urteil v.19.12.2017, II ZR 88/16
Überwachung des ressortzuständigen Geschäftsführers	BGH, Urteil v. 15.10.1996, VI ZR 319/95
Vertretung der GmbH durch die Geschäftsführer	§ 35 GmbH-Gesetz
Vorgaben aus dem Aktiengesetz für GmbH-Geschäftsführer	BGH, Urteil v. 19.6.2012, II ZR 243/11
Wirkung der Vertretung	§ 36 GmbH-Gesetz

8.2 Wichtige Rechtsprechung zur Ressortaufteilung zwischen mehreren Geschäftsführern

Grundsätzliches zur Ressortaufteilung

BGH, Urteil v. 6.11.2018, II ZR 11/17

Leitsatz

Eine Geschäftsverteilung oder Ressortaufteilung auf der Ebene der Geschäftsführung setzt eine klare und eindeutige Abgrenzung der Geschäftsführungsaufgaben auf Grund einer von allen Mitgliedern des Organs mitgetragenen Aufgabenzuweisung voraus, die die vollständige Wahrnehmung der Geschäftsführungsaufgaben durch hierfür fachlich und persönlich geeignete Personen sicherstellt und ungeachtet der Ressortzuständigkeit eines einzelnen Geschäftsführers die Zuständigkeit des Gesamtorgans insbesondere für nicht delegierbare Angelegenheiten der Geschäftsführung wahrt. Eine diesen Anforderungen genügende Aufgabenzuweisung bedarf nicht zwingend einer schriftlichen Dokumentation (zugleich eine Abgrenzung zum BFH, Urteil vom 26.4.1984, VR128/79).

Der Sachverhalt

Der Kläger ist Insolvenzverwalter im Insolvenzverfahren über das Vermögen der W-GmbH (im Folgenden: Schuldnerin), das auf Eigenantrag eröffnet wurde. Der Beklagte war neben dem Zeugen K. Geschäftsführer der W-GmbH. Die W-GmbH wurde gegründet, um eine vom Beklagten moderierte Fernsehshow zu produzieren. Nach deren Einstellung und verschiedenen kleineren Projekten begann die W-GmbH im Herbst 2006 mit der Produktion der "D.", einer Late-Night-Show, die mit dem Beklagten als Moderator ausgestrahlt wurde. Der Fernsehsender stellte die Sendung im Oktober 2008 ein. Der Insolvenzverwalter macht geltend, die W-GmbH sei seit dem 1.7.2008 mit fälligen Verbindlichkeiten in Höhe von 152.447,79 €, die auch später nicht ausgeglichen worden seien, spätestens seit dem 1.9. 2008 zahlungsunfähig gewesen. Ungeachtet dessen seien vom 3.9. bis zum 10.10.2008 aus dem Vermögen der Schuldnerin noch Zahlungen in Höhe von 94.437,92 € geleistet worden, deren Erstattung der Insolvenzverwalter vom Beklagten u. a. verlangt. Das Landgericht hat die Klage abgewiesen. Auf die Berufung des Insolvenzverwalters hat das Berufungsgericht das Urteil des Landgerichts teilweise abgeändert und den Beklagten unter Abweisung der weitergehenden Klage verurteilt, an den Insolvenzverwalter 4.191,90 € nebst Zinsen zu zahlen.

Aus den Entscheidungsgründen:

… Der Beklagte sei neben dem Zeugen K. Geschäftsführer gewesen. Dieser (K) habe im Ausgangspunkt bestätigt, dass er selbst sich um die kaufmännische, organisatorische und finanzielle Seite des Geschäfts (Erstellung einer Fernsehsendereihe) gekümmert habe und der Beklagte allein für das Künstlerische zuständig gewesen sei. Zwar entbinde eine interne Geschäftsaufteilung den Geschäftsführer einer GmbH nicht von seiner eigenen Verantwortung für die Erfüllung der aus § 64 GmbH-Gesetz folgenden Pflichten. Ein Geschäftsführer müsse vielmehr für eine Organisation sorgen, die ihm die zur Wahrnehmung seiner Pflichten erforderliche Übersicht über die wirtschaftliche und finanzielle Situation der Gesellschaft jederzeit ermögliche.

Der Zeuge K. habe bestätigt, dass der Beklagte und er sich einmal wöchentlich, bei laufender Produktionsherstellung vierzehntägig, getroffen und sich über Aktuelles in den unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen ausgetauscht hätten. Konkret habe der Zeuge "ressortübergreifend" als Beispiele die Zuschauerquoten und eventuelle kaufmännische Fragen angeführt. Diese Organisation sei für den hier speziell interessierenden Zeitraum innerhalb eines Geschäftsjahres bei laufender Produktion zur Erfüllung der Informations- und Kontrollpflichten des Beklagten ausreichend.

Es gebe nach dem Parteivortrag für die Zeit vor Ende August/Anfang September 2008 keinen Umstand, aus dem der Beklagte die Notwendigkeit einer verschärften Wahrnehmung seiner Informations- und Kontrollpflichten gegenüber dem Zeugen hätte herleiten können. Das Landgericht habe zu Recht darauf abgehoben, dass der Abschluss von Kooperationsvereinbarungen im Februar 2008 nur auf eine Konsolidierung hingedeutet hätte und sonstige auf akute wirtschaftliche Schwierigkeiten hinweisende Indizien sich aus dem täglichen Geschäftsbetrieb heraus nicht hätten aufdrängen müssen.

Trotz hinreichender Organisation sei dem Beklagten – nichtvorwerfbar - die Situation eingetreten, dass ihm die Insolvenzreife unbekannt geblieben sei, weil der Zeuge nach eigenen Angaben dem Beklagten die wesentlichen finanziellen Daten bewusst verschwiegen und erst am 9.10.2008 die eingetretene Insolvenzreife mitgeteilt habe. Der Zeuge K. habe ausgesagt, versucht zu haben, die finanziellen Probleme vom Beklagten fernzuhalten. Im Hinblick auf die unterbliebene genaue Mitteilung zum Umfang der Zahlungsrückstände habe der Beklagte bei dem nach außen weiterlaufenden Unternehmensbetrieb nicht auf eine Krise schließen können. Ungeachtet dessen habe der Be-

klagte nach Mitteilung der Insolvenzreife am 9.10.2008 dafür Sorge tragen müssen, dass es nicht mehr zur Ausführung der Zahlungen mit Wertstellung vom 10.10.2008 hätte kommen können.

Diese Ausführungen halten einer rechtlichen Prüfung in entscheidenden Punkten nicht stand.

… Rechtsfehlerhaft ist die Beurteilung des Berufungsgerichts, dass der Beklagte im vorliegenden Fall den Entlastungsbeweis zu seinen Gunsten geführt habe. Das Berufungsgericht geht im Einklang mit der Senatsrechtsprechung davon aus, **dass die Erfüllung der sich aus § 64 GmbHG a. F. ergebenden Pflichten allen Geschäftsführern einer GmbH persönlich obliegt und nicht im Wege der Geschäftsverteilung auf einen einzelnen Geschäftsführer übertragen werden kann**.

Der Geschäftsführer, der die Vermutung schuldhaften Verhaltens widerlegen will, muss daher die Gründe vortragen und erläutern, die ihn gehindert haben, eine tatsächlich bestehende Insolvenzreife der Gesellschaft zu erkennen. Bei der Bewertung dieses Vorbringens ist zu berücksichtigen, dass der Geschäftsführer einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung für eine Organisation sorgen muss, die ihm die zur Wahrnehmung seiner Pflichten erforderliche Übersicht über die wirtschaftliche und finanzielle Situation der Gesellschaft jederzeit ermöglicht.

Die persönliche Verantwortung des Geschäftsführers für die Erfüllung der Insolvenzantragspflicht schließt ein arbeitsteiliges Handeln bzw. eine Ressortverteilung auf der Ebene der Geschäftsführung nicht aus, wenn mehrere Personen als Geschäftsführer bestellt wurden. **Eine solche Verteilung ist abhängig von der Größe des Unternehmens und der Art der vorzunehmenden Geschäfte möglich und ggf. sogar notwendig**. Auch eine für sich genommen zulässige Verteilung der Geschäftsführungsaufgaben entbindet denjenigen, dem hiernach nur bestimmte Aufgaben zur Erledigung zugewiesen sind, allerdings nicht von seiner eigenen Verantwortung für die ordnungsgemäße Führung der Geschäfte der Gesellschaft. Soweit es um die Wahrnehmung der nicht übertragbaren Aufgaben geht, wie die Einstandspflicht des Geschäftsführers für die Gesetzmäßigkeit der Unternehmensleitung, ist ein strenger Maßstab an die Erfüllung der in einem solchen Falle besonders weitgehenden Kontroll- und Überwachungspflichten gegenüber einem Mitgeschäftsführer anzulegen.

Die Feststellungen des Berufungsgerichts rechtfertigen schon nicht die Annahme, dass es eine wirksame Ressortverteilung zwischen dem Beklagten und dem Zeugen K. gegeben hat, auf Grund derer der Beklagte sich auf die Kontrolle und Überwachung der Tätigkeit des Mitgeschäftsführers beschränken konnte.

- Eine Geschäftsverteilung oder Ressortaufteilung auf der Ebene der Geschäftsführung setzt eine **klare und eindeutige Abgrenzung der Geschäftsführungsaufgaben** auf Grund einer von allen Mitgliedern des Organs mitgetragenen Aufgabenzuweisung voraus, die die vollständige Wahrnehmung der Geschäftsführungsaufgaben durch hierfür fachlich und persönlich geeignete Personen sicherstellt und ungeachtet der Ressortzuständigkeit eines einzelnen Geschäftsführers die Zuständigkeit des Gesamtorgans insbesondere für nicht delegierbare Angelegenheiten der Geschäftsführung wahrt.
- Entgegen der Sicht der Revision **bedarf eine Geschäfts- oder Ressortverteilung nicht zwingend der Schriftform oder einer ausdrücklichen Absprache**, wenngleich die schriftliche Dokumentation regelmäßig das nahe liegende und geeignete Mittel für eine klare und eindeutige Aufgabenabgrenzung darstellt. Ob und ggf. in welchem Umfang eine solche Dokumentation erforderlich ist, muss unter Berücksichtigung der konkreten Verhältnisse im Einzelfall bestimmt werden.
- Nach der Rechtsprechung des Reichsgerichts kann dem Bedürfnis nach Arbeitsteilung auf Geschäftsführungsebene dadurch entsprochen werden, dass der eine Geschäftsführer vorwie-

gend (nicht ausschließlich) mit Kassen- und Buchführung und der andere ebenso vorwiegend mit den übrigen Aufgaben befasst wird und die Pflicht jedes Geschäftsführers, für alle Zweige der Geschäftsführung zu sorgen, von der Aufgabenteilung unberührt bleibt. Soweit es nicht um die dem Betroffenen besonders zugewiesenen Aufgaben geht, ist seine Pflicht dann auf die Überwachung des Mitgeschäftsführers gerichtet.

- Die Organisation der Aufgaben auf Geschäftsführungsebene - ggf. im Rahmen der Vorgaben der Satzung oder von Beschlüssen der Gesellschafter - ist, wie die Aufgabenwahrnehmung selbst, Teil der Unternehmensleitung, die mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmanns zu erfüllen ist. Maßgeblich ist danach, **dass die Arbeitsteilung auf Geschäftsführungsebene eine ordnungsgemäße Erledigung aller Geschäftsführungsaufgaben durch hierfür fachlich und persönlich geeignete Personen sicherstellt und die Gesamtverantwortung der Geschäftsführung, insbesondere für nicht delegierbare Angelegenheiten gewährleistet bleibt**.

… Eine diesen Anforderungen genügende Organisation setzt eine klare und eindeutige Aufteilung aller Geschäftsführungsaufgaben voraus. Für eine Umgestaltung der auf eigene Aufgabenwahrnehmung gerichteten Pflicht in eine Pflicht zur Überwachung eines Mitgeschäftsführers ist nur dann Raum, wenn die Geschäftsverteilung oder Ressortaufteilung das Vertrauen darauf rechtfertigt, dass jede Geschäftsführungsaufgabe einem Geschäftsführer zugeordnet ist. Bei dieser Zuordnung dürfen weder Zweifel über die Abgrenzung einzelner Aufgaben entstehen noch über die Person des für die Erledigung Verantwortlichen.

Eine ordnungsgemäße Erledigung von Geschäftsführungsaufgaben durch einen Mitgeschäftsführer ist ferner nur dann gewährleistet, **wenn die Geschäftsverteilung oder Ressortaufteilung von allen Geschäftsführern einvernehmlich mitgetragen wird und die jeweiligen Aufgaben Personen zugeordnet werden, die für die Erledigung fachlich und persönlich geeignet sind**. Dieser Eignung müssen sich die Geschäftsführer bei der Aufgabenzuweisung vergewissern.

Können die Geschäftsführer auf Grund dieser Vergewisserung von einer ordnungsgemäßen Aufgabenerledigung ausgehen, ist die Zuweisung der Zuständigkeit für bestimmte Aufgaben regelmäßig so zu verstehen, dass die Pflicht des zuständigen Geschäftsführers zur laufenden Unterrichtung der weiteren Geschäftsführer über die wesentlichen Angelegenheiten der Gesellschaft unberührt bleibt. Entsprechend können die übrigen Geschäftsführer in diesem Fall auch ohne ausdrückliche Regelung annehmen, von dem nach der Geschäftsverteilung oder Ressortaufteilung zuständigen Geschäftsführer zuverlässig und rechtzeitig diejenigen Informationen zu erhalten, die für die Wahrnehmung der jedem Geschäftsführer persönlich obliegenden Aufgaben erforderlich sind.

Entgegen einer im Schrifttum unter Hinweis auf die Rechtsprechung des Bundesfinanzhofs zur Wahrnehmung steuerrechtlicher Pflichten vertretenen Auffassung setzt eine wirksame Begrenzung des Verantwortungsbereichs **nicht stets eine schriftlich fixierte Verteilung der Aufgaben voraus**. Eine schriftliche Dokumentation kann aber geboten sein, **wenn den Geboten der Klarheit und Eindeutigkeit der Aufgabenverteilung im Hinblick auf die konkreten Verhältnisse der Gesellschaft oder die Art der Verteilung der Geschäfte bzw. Aufteilung der Ressorts selbst nicht genügend Rechnung getragen werden kann**.

Schriftformerfordernis lässt sich auch nicht daraus ableiten, dass ohne schriftliche Dokumentation der Aufgabenverteilung die Gefahr droht, dass jeder Geschäftsführer auf die Verantwortlichkeit eines anderen verweist Mit dieser Erwägung ist nicht die Frage einer klaren Zuständigkeitsverteilung, sondern das Risiko angesprochen, dass die Mitglieder der Geschäftsführung sich im Streitfall ungeachtet einer solchen wechselseitig auf ihre Unzuständigkeit berufen könnten. Ungeachtet dessen dürfen nach der Rechtsprechung des Bundesfinanzhofs Geschäfte des laufenden Verkehrs,

die für die Gesellschaft nicht von existentieller Bedeutung sind, auf einen hierfür generell geeigneten Geschäftsführer übertragen werden, wenn die Gewähr vorhanden ist, dass bei einer auch nur entfernt zu besorgenden Gefährdung der Liquidität oder des Vermögens der Gesellschaft die anderen Geschäftsführer unverzüglich unterrichtet werden.

… Zu pauschal bleiben auch die Erwägungen des Berufungsgerichts zur **gebotenen Kontrolldichte**. Ob und mit welchen konkreten Maßnahmen eine Kontrolle innerhalb eines Geschäftsjahres stattzufinden hat, lässt sich nur unter Würdigung der aus den Jahresabschlüssen ersichtlichen Geschäftszahlen der Schuldnerin und dem konkreten Vorbringen des Geschäftsführers dazu ableiten, dass er im Hinblick auf die zurückliegenden Geschäftszahlen und die Erkenntnisse von den aktuellen Geschäftsabläufen keinen Anlass hatte, weitergehende Kontrollen durchzuführen. **Eine lediglich jährliche Kontrolle der Geschäftszahlen wird bei der Zuständigkeit eines Mitgeschäftsführers im kaufmännischen Bereich der Gesellschaft regelmäßig nicht genügen**.

Informationsfluss zwischen mehreren Geschäftsführern

OLG Koblenz Urteil v. 22.11.2007, 6 U 1170/07

Leitsätze

1. Hat eine GmbH mehrere Geschäftsführer und besteht zwischen diesen eine Ressortverteilung, so steht grundsätzlich jedem der Geschäftsführer das Recht auf Information über alle Angelegenheiten der Gesellschaft zu, und zwar auch über diejenigen, die allein das Ressort eines Mitgeschäftsführers betreffen.

2. Das Informationsrecht eines Geschäftsführers wird in unzulässiger Weise eingeschränkt, wenn die Gesellschaft ihm vorschreibt, Auskünfte und Unterlagen, die zum Ressort eines anderen Geschäftsführers gehören, sich ausschließlich von diesem Mitgeschäftsführer, nicht aber von anderen Mitarbeitern der Gesellschaft geben zu lassen.

3. Stört einer der Geschäftsführer durch die Art und Weise, wie er Mitarbeiter der Gesellschaft um Informationen über das Ressort eines Mitgeschäftsführers ersucht, auf Dauer den Betriebsfrieden, so ist die Gesellschaft nicht berechtigt, ihm jegliche Kommunikation mit den Mitarbeitern zu untersagen. Vielmehr steht ihr in diesem Fall als Mittel zur Wiederherstellung des Betriebsfriedens grundsätzlich nur die Möglichkeit offen, den Geschäftsführer von seinem Amt abzuberufen.

Überwachungspflichten der Geschäftsführer für die Buchhaltung

BGH, Urteil v. 19.12.2017, II ZR 88/16

Einen vom Insolvenzverwalter zur Darlegung der Zahlungsunfähigkeit des Schuldners gemäß §17 Abs.2 Satz1 InsO aufgestellten Liquiditätsstatus, der auf den Angaben aus der Buchhaltung des Schuldners beruht, kann der Geschäftsführer nicht mit der pauschalen Behauptung bestreiten, die Buchhaltung sei nicht ordnungsgemäß geführt worden. Er hat vielmehr im Einzelnen vorzutragen und ggf. zu beweisen, welche der in den Liquiditätsstatus eingestellten Verbindlichkeiten trotz entsprechender Verbuchung zu den angegebenen Zeitpunkten nicht fällig und eingefordert gewesen sein sollen

Bei der Feststellung der Zahlungsunfähigkeitgemäß §17 Abs.2 Satz1 InsO anhand einer Liquiditätsbilanz sind auch die innerhalb von drei Wochen nach dem Stichtag fällig werdenden und eingeforderten Verbindlichkeiten (sog. Passiva II) einzubeziehen

Prinzip der Gesamtverantwortung bei Ressortaufteilung zwischen mehreren Geschäftsführern

OLG Koblenz, Urteil v. 9.6.1998, 3U 1662/89

Leitsätze

1. Eine Haftungsfreistellung von GmbH-Geschäftsführern wird nicht bereits durch eine noch keinen konkludenten Gesellschafterbeschluss darstellende Billigung der die GmbH schädigenden Handlungen seitens der Gesellschafter begründet.

2. Eine nicht auf der GmbH-Satzung, einer Geschäftsordnung oder einem Gesellschafterbeschluss basierende Ressortaufteilung lässt das Prinzip der Gesamtverantwortung der GmbH-Geschäftsführer unberührt.

Überwachung des ressortzuständigen Geschäftsführers

BGH, Urteil v. 15.10.1996, VI ZR 319/95

Leitsätze

1. Zu den Aufgaben des Geschäftsführers einer GmbH gehört es, dafür zu sorgen, dass die der Gesellschaft auferlegten öffentlich-rechtlichen Pflichten, zu denen die Abführung der Arbeitnehmerbeiträge zur Sozialversicherung gehört, erfüllt werden.

2. Diesen Pflichten können sich die Geschäftsführer einer mehrgliedrigen Geschäftsleitung weder durch Zuständigkeitsregelungen noch durch Delegation auf andere Personen entledigen.

3. Interne Zuständigkeitsvereinbarungen oder die Delegation von Aufgaben können aber die deliktische Verantwortlichkeit des Geschäftsführers beschränken. In jedem Fall verbleiben ihm Überwachungspflichten, die ihn zum Eingreifen verpflichten können. Eine solche Überwachungspflicht kommt vor allem in finanziellen Krisensituationen zum Tragen, in denen die laufende Erfüllung der Verbindlichkeiten nicht mehr gewährleistet erscheint.

8.3 Weiterführende Literatur

Fach- und Sachbücher

Maximilian von Mangoldt: Der Beirat: Notwendiges Organ einer 2-Personen-GmbH bei paritätischer Beteiligung von Gesellschafter-Geschäftsführern? Nomos Verlag 2011

Manfred Gellert und **Claus Nowak**: Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung: Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams Taschenbuch, Limmer Verlag, 2010

Florian Becker: Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung: So führen Sie Teams, Verlag Springer Science Media, 2016

Axel Schweickhardt: Teamkultur entwickeln. Das Tool- und Mindset für Führungskräfte, damit Teamarbeit Spaß macht und produktiv ist, Edition managerSeminare, 2018

Roman Reher: Die 2-Personen-GmbH – Notwendigkeit eines Sonderrechts, Verlag Otto Schmidt, 2003

Aufsätze und Beiträge

Justus Meyer: Die GmbH und andere Handelsgesellschaften im Spiegel empirischer Forschung, in: GmbH-Rundschau 2002, Seite 177 ff.

Prof. Dr. Udo Kornblum: Aktuelle bundesweite Rechtstatsachen zum Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, In GmbH-Rundschau 2003, Seite 1157 ff.

Oliver Peters: Ressortverteilung zwischen GmbH-Geschäftsführern und die Folgen, in: GmbH-Rundschau 2008, Seiten 682 ff.

Martin Schockenhoff: Ressortaufteilung unter Geschäftsführern – ein Minenfeld, in GmbH-Rundschau 2019, Seiten 514 ff.