

Lothar Volkelt

Neu in der Geschäftsführung

Basic-Tools: Bewerbung, Einstieg,
Führung, Finanzen, Strategie, Rechte
und Pflichten



Springer Gabler

Neu in der Geschäftsführung

Lothar Volkelt

Neu in der Geschäftsführung

Basic-Tools: Bewerbung, Einstieg,
Führung, Finanzen, Strategie,
Rechte und Pflichten



Springer Gabler

Lothar Volkelt
Bollschweil
Deutschland

ISBN 978-3-658-04141-0 ISBN 978-3-658-04142-7 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-04142-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnetet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Juliane Wagner

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort

Im Geschäft geht es oft nicht anders zu als auf dem Fußballplatz. Alle Mitarbeiter sind kleine Trainer und jeder weiß es besser als der andere. Was aber, wenn Sie als Jogi Löw des Unternehmens in Frage kommen und als Geschäftsführer berufen werden sollen? Liegt der Grund darin, weil Sie Ihren Job bisher recht gut gemeistert haben, weil Sie mit guten Ergebnissen aufgefallen sind oder weil man gerne mit Ihnen zusammen arbeitet? Fakt ist, dass sich jetzt vieles für Sie ändert wird.

Auf was kommt es jetzt an, wenn Sie als Bundestrainer für das Team und für den Erfolg verantwortlich sind. Wichtig: Die neue Perspektive als Geschäftsführer. Es geht darum, das ganze Unternehmen im Auge zu haben – nicht mehr lediglich einen Teilespekt zu betrachten. Sie müssen die Strategie vorgeben, Mitarbeiter anleiten, Kunden finden und optimal bedienen. Sie müssen dafür sorgen, dass sich das Geschäftsmodell auf Dauer rechnet. Daneben gibt es unzählige Vorschriften der Behörden und des Gesetzgebers, für deren Umsetzung schlussendlich nur Sie verantwortlich sind.

Wir haben für Sie die wichtigsten Dinge zusammengestellt, die Sie jetzt für diesen Perspektivenwechsel brauchen. Unser Werk begleitet Sie von der Bewerbung über die „ersten 100 Tagen im neuen Amt“ bis zum Geschäftsführungs-Profi.

Inhaltsverzeichnis

1	Geschäftsführer – was ändert sich?	1
1.1	Vom Angestellten zum Geschäftsführer	1
1.2	Vom Spezialisten und Generalisten zum Alles-Entscheider	3
1.3	Vom Geschäftsführer zum Unternehmer	5
1.4	Nutzen Sie Spezialisten- und Expertenwissen	6
2	Einstieg	9
2.1	Bewerbung	9
2.1.1	Unterlagen	10
2.1.2	Gesprächsvorbereitung	10
2.1.3	Fragen und Antworten	11
2.1.4	Auftreten	12
2.1.5	Kosten	12
2.2	Wie werden Geschäftsführer ausgewählt	13
2.2.1	Die Entscheidung für einen Bewerber steht schon fest	13
2.2.2	Die Auswahlkriterien der Personalberater	14
2.2.3	Auswahl durch die Gesellschafter	15
3	Basic-Tools	17
3.1	Menschen	17
3.1.1	Soziale Kompetenz ist (mehr als) Übungssache	17
3.1.2	Mitarbeiter brauchen klare Vorgaben (Richtlinien)	19
3.1.3	Regeln für Mitarbeitergespräche	21
3.1.4	So finden Sie neue Mitarbeiter	22
3.1.5	Das Arbeitsrecht ist eine komplizierte Sache	24

3.2	Zahlen	25
3.2.1	Betriebswirtschaftliche Auswertungen	25
3.2.2	Jahresabschluss	35
3.2.3	Controlling	42
3.3	Finanzen	42
3.3.1	Eigenkapital	42
3.3.2	Liquidität	49
3.3.3	Banken	56
3.3.4	Finanzamt	60
3.4	Führen	63
3.4.1	Grundlagen	63
3.4.2	Zielvereinbarungen	65
3.4.3	Delegieren	68
3.5	Strategie	70
3.5.1	Unternehmensstrategien	70
3.5.2	Trends	76
3.5.3	Zukunftsmärkte	78
3.5.4	Erfolgreiche Geschäftsmodelle	82
3.5.5	Innovationen und Innovations-Management	85
3.5.6	Analyse-Instrumente	87
3.5.7	Innovation und Wandel	90
	Literatur	91
	Weiterführende Quellen:	91
4	Arbeitshilfen	93
4.1	Der Geschäftsführer-Anstellungsvertrag	93
4.1.1	Warum Sie einen „guten“ Vertrag brauchen	93
4.1.2	So verbessern Sie Ihre Verhandlungsposition	96
4.2	Bestellung zum Geschäftsführer	109
4.2.1	Anmeldung zum Handelsregister	109
4.2.2	Beschluss zur Bestellung des Geschäftsführers	109
4.2.3	Rechtliche Stellung des Geschäftsführers (Rechtsvorschriften, Gesellschaftsvertrag)	111
5	Die ersten 100 Tage	113
5.1	Erwartungen und Erfolgsfaktoren	113
5.2	Betriebsbesichtigung und persönliche Vorstellung, informelle Mitarbeitergespräche	114
5.3	Zielvereinbarungen	115

5.4	Der Umgang mit den Gesellschaftern und Mit-Geschäftsführern	117
5.5	Grundsätze für die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführern	119
6	Best-Practice	123
6.1	Fragen an: Dr. Stefan Mittelbach (60), Geschäftsführer der Abraxas Softwareentwicklungsgesellschaft mbH, Saarbrücken, 10 Mitarbeiter	123
6.2	Fragen an: Tino Schneider (55), Geschäftsführer der Werbeagentur SRP, Freiburg, 10 Mitarbeiter	124
6.3	Fragen an: Harald G. Riecke (54), Geschäftsführer der Security Management Service Riecke & Riecke oHG, Ütersen/Pinneberg, 35 Mitarbeiter	125
6.4	Fragen an: Udo Möbes (44), Geschäftsführer der Virtual Identity AG, Freiburg, 150 Mitarbeiter	126
6.5	Fragen an: Dietmar Ganzmann (57), Geschäftsführer mehrerer Gastronomiebetriebe, Freiburg, 80 Mitarbeiter	127
7	Tipps für die praktische Geschäftsführung	129
7.1	10 typische Führungsfehler – und wie Sie es besser machen	129
7.1.1	„Einsame“ Entscheidungen	129
7.1.2	Unbedachte Äußerungen	130
7.1.3	Vorschnelle Beurteilungen von Sachverhalten	132
7.1.4	Unklare Zielvereinbarungen	133
7.1.5	Der Chef ist nie/nur schwer erreichbar	134
7.1.6	Wir können Alles selbst	135
7.1.7	Die Gesprächssituation wird falsch beurteilt	136
7.1.8	Betroffene Mitarbeiter werden nicht gehört	137
7.1.9	Es gibt keinen Plan B	138
7.1.10	GAU: GmbH-Fehler falsch kommunizieren	139
7.2	Checklisten für den Geschäftsführer	141

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.

Das im Vorwort verwendete Bild vom Geschäftsführer als Bundestrainer trifft die kommende Aufgabe ganz gut. Alle (engagierten) Mitarbeiter im Betrieb, wissen was Sache ist, was falsch läuft und was gar nicht geht. Nicht aber, wie man das praktisch besser macht. Wie man mit dem einzelnen Spieler reden muss. Welcher Spieler nicht ins Team passt. Welcher Spieler besser ins Team passt. Welche Taktik man spielen soll. Wie man den Spielern die Taktik ermittelt? Fragen über Fragen.

Das ist ab jetzt Ihre Aufgabe. Sie müssen auf jede Frage eine Lösung haben. Sie müssen unnötige von wichtigen Fragen trennen können.

1.1 Vom Angestellten zum Geschäftsführer

Als Angestellter eines Unternehmens führen Sie die Aufgaben aus, die Ihnen die Unternehmensleitung überträgt (Abb. 1.1). 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.



Abb. 1.1 Das Geschäft führen

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

Die oben Aufgaben erledigen Sie am besten, wenn Sie die folgenden Prinzipien beherrschen und systematisch im täglichen Geschäftsablauf anwenden¹:

- Im Mittelpunkt des Geschäftsprozesses steht das Ergebnis (**Ergebnis-Orientierung**)
- Jede Tätigkeit ist darauf ausgerichtet, dass Sie einen Beitrag zum Ergebnis liefern (**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**) – siehe dazu auch Abb. 1.2.

¹ Fredmunt Malik: Führen Leisten Leben, Verlag Campus 2006.



Abb. 1.2 Pyramide

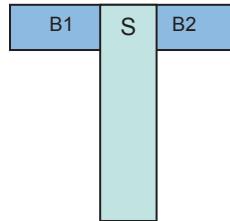
1.2 Vom Spezialisten und Generalisten zum Alles-Entscheider

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 Arbeitsteilung 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 Spezialtätigkeit 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 Führungs-

Abb. 1.3 Der Geschäftsführer als T-Shaper-Professional



kraft 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). Laut Heinemann² besitzt er gleichermaßen Tiefen- und Breitenwissen. Das von IBM eingeführte Führungsmodell zeigt Abb. 1.3.

- S Spezialwissen (z. B. Workflow Management-Systeme)
- B1 Breitenwissen (Geschäftsprozess-Management, Organisationslehre, Compliance, Controlling und Kennzahlen Marketing)
- B2 Auf S ausgerichtetes Breitenwissen (Branchenwissen, Projekt-Management, Kommunikation und Empathie)

Dieses, hier vereinfacht dargestellte Modell, ist abgestimmt auf die Verhältnisse in komplexen Organisationen mit vielen Prozessen und mehreren hierarchischen Ebenen. Es dient aber auch immer mehr in kleineren und mittelgroßen Unternehmen als Orientierung. Dabei gilt: Je besser der „Chef“ in der Lage ist, Abläufe und Anforderungen an den einzelnen Arbeitsplatz nachzuvollziehen, umso besser und fundierter ist er in der Lage Prozesse vorzugeben, anzuleiten und zu kontrollieren.

- **Für die Praxis** 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, sodass Sie Qualitätsstandards vorgeben und durchsetzen können und in der Breite alle

² Prof. Dr. Elisabeth Heinemann, Fachhochschule Worms, in: Mit T-Shaping erfolgreich in die IT-Karriere starten, Hanser 2010; <http://www.unternehmer.de/it-technik/91141-t-shaped-professional-als-itler-eine-begehrte-arbeitskraft-sein>.

Vorgänge und Prozesse aufeinander optimal einstellen können. Wichtig: Schwachstellen erkennen und regelmäßig Zeit für Erfahrungsaustausch und Weiterbildung einplanen.

1.3 Vom Geschäftsführer zum Unternehmer

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 Sinngaben 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, Zukunftstrategien zu entwickeln, die Ressourcen 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.
- **Für die Praxis** 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 Sie als Geschäftsleiter nur so erfolgreich sein können wie Sie das Geschäftsmodell plazieren und wie die Mitarbeiter das Geschäftsmodell umsetzen und Tag für Tag praktizieren. Dazu müssen Sie Ihre Mitarbeiter „mitnehmen“ – von den Zielen, von der Firma und der gelebten Kultur überzeugen. Nur so

schaffen 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.

1.4 Nutzen Sie Spezialisten- und Expertenwissen

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.

Beispiel

Der Kollege A hält Lob und Anerkennung für sentimental und überflüssig („*Die Leute wissen schon, was sie leisten*“) oder Kollege B versucht den Laden mit mehr oder weniger gelungenen Sprüchen bei Laune zu halten („*Mein Gott, nehmen Sie doch nicht alles so ernst*“).

Gerade im kleinen Team ist es wichtig, wie Sie den Gegenüber führen. Z. B. dann, wenn es um Veränderungen, um Kritik oder um neue Zielrichtungen geht. Ohne Zustimmung und Einsicht der Mitarbeiter wird es Ihnen 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**.

Fakt ist Die Menschen sind unterschiedlich. Ihre Aufgabe als Führungskraft besteht darin, mit Ihrem Verhalten, Ihren Vorgaben und mit Ihrer Ansprache möglichst viele dieser Mitarbeiter so zu erreichen, dass die Ziele der Firma umgesetzt werden. Hilfreich dafür ist es, das eigene Verhalten regelmäßig zu spiegeln (reflektieren), z. B. unter der Beurteilung und Beratung eines geeigneten Coaches. Wer eine solche Beratungsleistung nicht in Anspruch nehmen will, sollte zumindest die Grundregeln beherrschen. **Hier einige Regeln, die Sie beachten müssen, wenn Sie Selbst-Coaching erfolgreich praktizieren wollen:**

1. **Ohne Disziplin geht es nicht:** Jede Situation, die Sie als Geschäftsführer in der Firma eingehen, ist eine Führungsaufgabe. Sei es als Vorbild, als Anleiter oder als Taktgeber für die Kommunikation. Machen Sie sich bewusst, dass Sie nicht als Privatperson hier sind, sondern jederzeit dafür zuständig sind, dass die Firma das Wichtige ist. Versuchen Sie, diese Daueraufgabe nicht als Stressfaktor sondern als ernsthafte Herausforderung zu nehmen und diese mit Übung zu meistern. Betriebliche Vereinbarungen (Unternehmensgrundsätze, Dress-Code, Vertretungsabreden usw.) gelten für alle. An erster Stelle auch für Sie. Die Familie darf nur ausnahmsweise eine Rolle spielen und muss ansonsten weitgehend draußen vor bleiben.
 2. **Hören Sie zu:** Und zwar nicht nur auf das, was Ihnen die Mitarbeiter erzählen. Noch wichtiger ist es, dass Sie sich selbst zuhören. Achten Sie auf: Widersprüche, Floskeln, Sprüche. Achten Sie auch darauf, welchen Grundton Ihre Ansprache an den Mitarbeiter hat (sachlich, lustig, hastig, ernst nehmend). Machen Sie sich klar, dass Kompetenz, soziale Intelligenz und Kommunikationsfähigkeit zusammen wirken und von den Mitarbeitern gesucht und anerkannt werden.
 3. **Denken Sie in Alternativen:** Entscheiden heißt, unter mehreren Lösungsmöglichkeiten die zu wählen, mit den Sie die Ziele der Firma am besten erreichen. „*Wir haben das schon immer so gemacht*“ oder „*das geht nur so*“ sind keine Ratgeber. Nutzen Sie das Wissen Ihrer Mitarbeiter, um alternative Abläufe. Wichtig: Begründen Sie Ihren Mitarbeitern gegenüber, warum Sie sich für eine bestimmte Lösung entschieden haben. Legen Sie Ihre Entscheidungskriterien offen. Das fördert das Midenken.
- **Für die Praxis** Als verantwortlicher GmbH-Geschäftsführer sollten Sie sich „beratungsresistenz“ nicht leisten. Gerade die erfolgreiche Führung von Mitarbeitern ist weniger eine individuelle Fähigkeit denn das Beherrschten von eingeübten und erfolgserprobten Führungsinstrumenten. 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.

2.1 Bewerbung

Auswahl und Verfahren für die Besetzung einer Geschäftsführungsposition können sehr unterschiedlich sein. Das richtet sich nach der Größe des Unternehmens, Anzahl und Struktur der Gesellschafter, wirtschaftlicher Situation oder den strategischen Überlegungen der Gesellschafter. Üblich ist die Beauftragung einer Personalberatung. Zunächst wird das Anforderungsprofil und Vergütungsrahmen festgelegt und in der Stellenausschreibung dargestellt. Der Personalberater wertet die Angebote aus, stellt diese den Gesellschaftern vor und lädt zu einem ersten Gespräch ein.

Aus Sicht des Bewerbers ist in dieser Phase zu beachten:

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

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