



# VOLKELT

Der Berater für den Geschäftsführer der GmbH  
und der Unternehmersgesellschaft

**KEINE ZEIT ZUM „INFORMIEREN“?**  
Ab sofort  
nur noch 2 Seiten:  
schnell, präzise  
und noch kürzer.

Freitag, 20.12.2013

[www.GmbH-GF.de](http://www.GmbH-GF.de)

51. KW 2013

Sehr geehrte Geschäftsführer-Kollegin,  
sehr geehrter Kollege,

die meisten Kolleginnen und Kollegen mit denen ich in den letzten Tagen gesprochen habe, sind mit dem abgelaufenen Geschäftsjahr „im Großen und Ganzen“ zufrieden. Damit kann man leben. Wenn man genauer nachfragt, entdeckt man aber auch viel Frust und Ärger. Zum Beispiel,

- dass in den letzten 4 Jahren für kleinere Unternehmen nicht viel – besser gesagt: Nichts – getan wurde. Das betrifft die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen insgesamt und in vielen Fällen auch die Wertschätzung der mittelständischen gewerblichen Wirtschaft vor Ort in den Kommunen im Besonderen oder
- dass die Politik sogar so weit geht, die gute wirtschaftliche Lage in Deutschland als Ergebnis ihrer guten politischen Arbeit zu verkaufen. Was sehr viele, die Verantwortung in der Wirtschaft tragen und die tagtäglich die Geschäfte von Unternehmen führen, sehr verärgert.

Ob neue BMF-Vorschriften, Meldepflichten zur Sozialversicherung oder Vertragsgestaltungen mit Arbeitnehmern: Vieles, was „im Sinne der Wirtschaft“ eingeführt wird und wurde, erweist sich in der Praxis als bürokratisch völlig überdimensioniert. Man hat oft den Eindruck, dass die Arbeitsabläufe und das Kontrollbedürfnis der Behörden und nicht praktische Anforderungen die Ausgestaltung von Gesetzen bestimmen. Mit der Großen Koalition und den Planungen laut Koalitionsvertrag ist allerdings zu befürchten, dass diese Entwicklung auch in 2014 nicht stehen bleiben wird.

**Für die Praxis:** Stehen bleiben gibt es auch für Sie nicht. Es gilt: Je realistischer Sie den Blick nach vorne richten, umso besser sind Sie und Ihre GmbH auf die in 2014 vor Ihnen liegenden Aufgaben eingestellt. Unabhängig von den Rahmenbedingungen haben viele Firmen Probleme beim Personal. U. E. wird das in kleineren Firmen in 2014 die größte Herausforderung. Nutzen Sie schon die bevorstehenden Feiertage zur „Bindung“. Gerade wenn große Reden nicht Ihr Ding sind, sollten Sie jede Gelegenheit nutzen, Ihren Mitarbeitern Wertschätzung entgegen zu bringen und ihnen das auch zu sagen.

## Konjunktur: Beständig unbeständig

Die Zeiten zuverlässiger Konjunkturvoraussagen sind passé. Zwar gehen die meisten Institute für Deutschland von einem moderaten Wachstum in 2014 aus. Ob die Binnennachfrage tatsächlich stabil bleiben wird, lässt sich u. E. höchstens für das 1. Halbjahr 2014 prognostizieren. Schon im 2. Halbjahr können sich konjunkturelle Schwächen in einzelnen Märkten, Sektoren und Branchen auf Deutschland auswirken. **Fakt ist:** Einige wichtige reale Zahlen weisen bereits wieder nach unten. Aber auch das rechtfertigt keine zuverlässige kurz- und mittelfristige Prognose.

Fakt ist, dass die Welt-, die Binnenwirtschaft und die regionale Wirtschaftsentwicklung in immer kürzeren Zyklen taktet. Wir erinnern uns: Für 2013 wurde zunächst ein deutliches Wachstum prognostiziert, das im Laufe des Jahres immer wieder nach unten korrigiert werden musste. Das sieht jetzt mit Blick nach vorne auch nicht anders aus. Anfang November wurde noch ein kräftiges Wachstum für 2014 angekündigt. Unterdessen stehen die meisten Prognosen auf moderates Wachstum.

**Für die Praxis:** Als Unternehmer sind Sie es gewohnt, sich auch unter unsicheren Rahmenbedingungen zu behaupten und Lösungen zu finden. Für Ausnahmesituationen gibt es Kurzarbeitergeld. Nutzen Sie dieses Instrument. Und zwar vorausschauend und nicht erst dann, wenn es brennt. Unternehmen, die in den typischen Consumer-Branchen tätig sind, müssen sich auf einen ungewöhnlich langen Sommer mit Einkaufszurückhaltung einstellen – mit der Fussball-WM beginnt die Sommerpause auch in den südlichen Bundesländern schon Mitte Juni.

## Wirtschaftspolitik: Keine großen Erwartungen

Mit der fortschreitenden Globalisierung werden die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in immer mehr Branchen von den Weltmärkten bestimmt. Die nationale Politik hat nicht viel zu melden und kaum Einfluss. Hier

geht es um Forschungsgelder und Fördermittel, steuerliche Rahmenbedingungen und Wettbewerbsrecht. Oder um Themen wie Organisation der Energiewende, Ausbau der digitalen Netze oder Förderung der Grundlagenforschung. Die meisten dieser Themen haben für kleinere Unternehmen, die regional tätig sind oder auf Sondermärkten agieren, keine oder nur marginale Bedeutung.

In der Mittelstandspolitik wird es in den nächsten 4 Jahren nicht zu Änderungen kommen. Auf Seite 21 des Koalitionsvertrages gibt es dazu lediglich einige sehr allgemein gehaltene Absichtserklärungen. Aber eine Neuausrichtung dahin, dass mittelständische Firmen gegen die Übermacht der großen Konzerne und die zunehmende Konzentration ganzer Branchen zumindest etwas gefördert werden, findet im Koalitionsvertrag nicht statt und ist damit nicht Bestandteil der Wirtschaftspolitik der großen Koalition – entgegen vieler offizieller Aussagen zum Stellenwert und zur Bedeutung des Mittelstandes in Deutschland.

**Für die Praxis:** Kleinere Unternehmen haben in der Politik kaum eine Lobby. Zurzeit scheint es, dass man lediglich auf EU-Ebene erkannt hat, dass kleinste und kleinere Unternehmen den zunehmenden Wettbewerbsdruck von Konzernen und Kartellen kaum noch gewachsen sind und geschützt werden müssen. Viele kleinere Firmen, die als Zulieferer oder Dienstleister für die Großen tätig sind, müssen auch weiterhin mit knappen oder sogar sinkenden Margen rechnen.

## Behörden und Auflagen: Erleichterungen nur auf dem Papier

(Fast) jede Regierung hat als Ziel ausgegeben, Bürger und Unternehmen mit weniger Bürokratie zu belasten. Bisher ist das keiner Regierung gelungen und auch unter dem deutschen EU-Anti-Bürokratie-Beauftragten Stoiber ist noch nichts Nennenswertes geschehen. **Im Gegenteil:** Gerade kleinere Firmen kämpfen täglich mit für außen stehende unvorstellbar vielen, komplizierten und teuren Vorschriften, deren praktischer Sinn sich oft nur schwer oder überhaupt nicht erschließt. Vom Brandschutz bis zur Arbeitsplatz-Ergonomie. Oder Zertifizierungsverfahren, die lediglich auf dem Papier stattfinden. Dazu kommen mehr und mehr Vor-Ort-Kontrollen von Zoll, Gewerbeaufsicht, Außenprüfung der Finanzbehörden oder der Rentenversicherung usw. Vorgänge, die jedes Mal den betrieblichen Ablauf empfindlich stören und zusätzliche (Berater-) Kosten verursachen, ohne dass dem ein wie auch immer gearteter produktiver Mehrwert entgegensteht.

Beim Bürokratieabbau ist es nicht damit getan, dass z. B. das Bundesfinanzministerium alte Finanzerlasse abschafft und in einer Liste zum Bürokratieabbau veröffentlicht (Erlasse, die ohnehin nicht mehr gelten). Für kleinere Unternehmen ist die Belastungsgrenze mit unproduktiven Kosten schon lange erreicht. Insofern enttäuschen die Vorgaben aus dem Koalitionsvertrag.

**Für die Praxis:** Im Koalitionsvertrag findet man zu Thema Bürokratie lediglich allgemeine Absichtserklärungen. Konkret wird es lediglich beim elektronischen Datenaustausch zwischen Unternehmen und Behörden. Hier soll weiter forciert werden. Allerdings: Die bisherigen Erfahrungen zur E-Bilanz, zu ELSTAM und zur elektronischen Betriebsprüfung zeigen, dass es die Verwaltungsbehörden sind, die diese Neuerungen für ihre jeweiligen Informations-Bedürfnisse ausgestalten und so enorme zusätzliche Bürokratie bewirken. Dieser Negativ-Effekt ist bei Politikern noch längst nicht angekommen.

## Finanzen: Trend zu alternativen Finanzierungen hält an

Abseits der großen Probleme der Banken und Staatsfinanzen haben viele kleinere Firmen in den letzten Jahren die Erfahrung gemacht, dass herkömmliche Finanzierungen von mittel- und langfristigen, umfangreicheren Projekten immer schwieriger geworden sind. Und dass, obwohl viele (private und öffentlich-rechtliche) Banken den Geschäftskunden wieder „entdeckt“ haben. Realität ist es aber, dass es nicht die Banken sind, die verlorenes Vertrauen durch neues Geschäftsgebaren zurückgewinnen müssen. Fakt ist nur allzu oft, dass es die kleineren Unternehmen sind, die durch totale Transparenz das „Vertrauen“ der Banken gewinnen müssen, um eine Finanzierung zu bekommen.

Viele, auch kleinere Unternehmen haben reagiert und setzen auf neue Finanzierungsmöglichkeiten. Ob private Investoren oder Anleihen für mittelständische Unternehmen: Dank Internet ist hier Vieles transparenter geworden. Der Wettbewerb von Anlegern um die Realwirtschaft ist für kleinere Unternehmen unterdessen zu einer echten Chance auch für Risiko-Kapital geworden. Stichwort: Crowdfunding. Diese Form der Mittelstandsförderung wird weiter ausgebaut. Für Unternehmer wird 2014 damit eine Herausforderung in Sachen konkreter Unternehmensfinanzierung.

**Für die Praxis:** Neben dem Geschäftsmodell und den Zahlen kommt es im Finanzierungsgeschäft auch ganz stark auf Ihre Performance als Repräsentant des Unternehmens an. Ihre Authentizität und Ihre Überzeugungskraft sind gefordert. Wer sich selbst einmal unter diesen Kriterien kritisch spiegelt und dazu auch noch Beratung von einem professionellen Coach einholt, wird feststellen, dass sich hier mit wenig Aufwand und mit den richtigen „kleinen Kniffen“ schnell Einiges verbessern lässt.

## Arbeitsmarkt: Es wird eng und enger

Wie oben angesprochen, bleibt das Thema Mitarbeiter das Kernthema der nächsten Jahre für kleinere Unternehmen. Der Arbeitsmarkt für Qualifizierte ist leer gefegt und die demographische Entwicklung gibt vor, dass sich daran in den nächsten Jahren auch nichts ändern wird. Als Arbeitgeber müssen Sie den Wettbewerb um

Arbeitskräfte annehmen, das Thema zur Chefsache machen und kreative Ideen entwickeln, um gute Mitarbeiter zu binden und neue zu finden. Wir haben an dieser Stelle immer wieder interessante und erfolgreiche Ideen für die Akquise von Mitarbeitern vorgestellt und werden die Berichterstattung dazu auch in 2014 fortsetzen.

Immenser Druck kommt zusätzlich vom Gesetzgeber. Hier nur einige Stichworte: In den unteren Lohngruppen werden sich die Vorgaben der Großen Koalition zum Mindestlohn, zur Ausweitung der Sozialversicherungspflicht und zur Entwicklung der Sozialversicherungsbeiträge auswirken. Auch die Ausweitung von Sozialansprüchen für Arbeitnehmer (Elternzeit, weitere Flexibilisierung der Teilzeitarbeit, Entgeltgleichheit) wirken sich insbesondere auf die Lohnkosten von kleineren Firmen überproportional aus.

Dazu kommen die angekündigten Regulierungen auf dem Arbeitsmarkt bei den Werkverträgen und Leiharbeitnehmern. Nach der aktuellen BAG-Rechtsprechung war zuletzt von einer Beschränkung der Leiharbeit auf generell 18 Monate die Rede. Alle angesprochenen gesetzlichen Vorgaben werden sich auf die Arbeitskosten auswirken und insbesondere für kleinere und mittelgroße Betriebe für zusätzliche Probleme bei der Personalbeschaffung sorgen. Ihre Nachteile im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter gegenüber Großunternehmen und Konzernen werden weiter zunehmen.

**Für die Praxis:** Immer mehr Arbeitnehmer wählen ihren Arbeitsgeber nicht nur nach dem Verdienst. Betriebsklima, Entwicklungsmöglichkeiten und der Umgang mit der persönlichen Situation des Mitarbeiters werden immer wichtiger. Alles Dinge, die Sie als Arbeitgeber direkt und selbst beeinflussen können und bei denen kleinere Betriebe durchaus Vorteile haben. Und zwar dann, wenn es Ihnen gelingt, Unternehmenskultur und unternehmerische Verantwortung vorzuleben.

## **Geschäftsführer privat: Das Rad dreht weiter**

Wir alle spüren und wissen, dass die Anforderungen an die Geschäftsführung in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen sind. Das belegt nicht zuletzt die steigende Zahl von Burnout-Fällen – also von berufsbedingter Überlastung insbesondere auch bei Unternehmensnachfolgern. Alleine zwischen 2004 und 2011 sind die Zahlen für alle Betroffenen-Gruppen ca. um das 18fache gestiegen. Für den Geschäftsführer sind es 3 Felder, die nur schwer lösbare und aushaltbare Herausforderungen darstellen:

1. Auf sich immer schneller ändernde Märkte müssen Unternehmen immer schneller reagieren und Ihre Organisation flexibel halten. Dagegen steht das Beharrungsvermögen vieler Mitarbeiter, die eine zügige Umsetzung von Neuerungen erschweren.
2. Der Entscheidungsumfang für die Geschäftsführung nimmt permanent zu. Ob IT-Investitionen, Strategie, Umweltauflagen oder Arbeitsrecht: Als Geschäftsführer müssen Sie in der Lage sein, immer mehr und immer komplexere Situationen schnell und sicher zu beurteilen und daraus die richtigen Entscheidungen abzuleiten.
3. Der finanzielle Spielraum ist enger geworden. Banken verlängern Kredite nicht mehr ohne weiteres. Der Wettbewerb ist so intensiv, dass höhere Preise kaum durchzusetzen sind. Als Geschäftsleiter müssen Sie mit Ihrer Person und mit Ihrer Performance für die Finanzen des Unternehmens gerade stehen. Auch hier sind Sie gefordert.

Dazu kommt das private Umfeld. Fast alle Unternehmer-Beziehungen sind vom stressigen Geschäfts-Alltag geprägt. Es bleibt wenig Zeit, sich um die Familie, um Ausbildung und Erziehung oder um eine ausgleichende Freizeitgestaltung zu kümmern. Alles Dinge, die sich über die Jahre nachteilig auswirken und zusätzliche Probleme schaffen (Gesundheit, Unternehmensnachfolge, Trennung). Auch an dieser Front ist wohl keine Entlastung in Sicht. Sie bleiben gefordert – geschäftlich und privat.

**Für die Praxis:** Umso wichtiger ist es für Sie, sich Regenerationszeiten einzuplanen. Dazu sollten Sie vorab Termine reservieren und diese auch konsequent frei halten. Zum Beispiel: Abzusehen ist, dass im Fußball-WM-Zeitraum von Mitte Juni bis Mitte Juli in vielen Branchen ohnehin nicht viel geht. Eventuell ist das in 2014 auch für Sie einmal eine Gelegenheit, **eine längere Auszeit zu nehmen.**

Erholsame Feiertage und einen guten Start in 2014 wünscht Ihnen

Ihr

*Lothar Volkelt*

Dipl. Volkswirt, Herausgeber + Chefredakteur Volkelt-Brief