



Informationen für GmbH/UG-Geschäftsführer/innen

Nr. 51-52/2025 vom 19. Dezember 2025

- [Das Geschäftsjahr 2025: Geschäftsführung im Krisenmodus](#)
- [Konjunktur 2026: Prognosen mit vielen Unbekannten](#)
- [Geschäftsführer-Perspektive: Übergriffige Bürokratie](#)
- [Digitales/KI: Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand](#)
- [Mitarbeiter/Personal: Kreative Lösungen bleiben Pflicht](#)
- [Geschäftsführer-privat: Resilienz, Auszeiten und Nachfolge-Planung](#)

Sehr geehrte Geschäftsführer-Kollegin,
sehr geehrter Kollege,

keine Besserung in Sicht - und wie schon für das zu Ende gehende Geschäftsjahr 2025 gibt es auch für 2026 wenige Erkenntnisse, die auf einen Ruck oder auf Veränderungen der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen hoffen lassen. Nach den verlorenen Corona-Jahren, den kriegsbedingten Einschränkungen, der Inflation und den konjunkturellen Problemen bekamen insbesondere kleinere und mittelständische Unternehmen immer noch die Folgen schlechter Wirtschaftspolitik der vergangenen Jahren - genau genommen aus den Versäumnissen des letzten Jahrzehnts - zu spüren. Stichworte: Finanz- und Steuerpolitik, Bürokratie, Fehlentscheidungen in der Energiepolitik, eine auf Industriepolitik ausgerichtete Förderpolitik und eine Arbeitsmarktpolitik, die die seit Jahrzehnten vorhersehbare demografische Entwicklung weitgehend ignoriert hat. Die zuletzt wieder stark gestiegenen Insolvenzen sind Ausdruck dessen, was kommt und zu bewältigen sein wird.

Aber auch jetzt wieder heißt es: Bange machen gilt nicht. Auch und gerade für die Unternehmens- und Geschäftsleitungen, die neben den laufenden Geschäften die strategischen Dimensionen mitdenken und planen müssen. So sehen das auch die meisten Kolleginnen und Kollegen, mit denen ich über das abgelaufene Geschäftsjahr 2025 gesprochen habe, so. Aber: Auf Dauer geht das an die Substanz vieler Unternehmen - und zwar branchenübergreifend. Die Prognosen fast aller Experten lassen auch in der nahen Zukunft nicht viel Platz für Optimismus und bessere Zeiten. Die Rahmenbedingungen stehen nicht auf Expansion und Wachstum, sondern auf Konsolidierung und Konzentration auf neue Geschäftsfelder unter sich schnell ändernden Marktbedingungen.

Ich wünsche Ihnen erholsame Feiertage und einen guten Start
in ein hoffentlich wieder phantasievolleres Geschäftsjahr 2026 ...

Ihr

Lothar Volkelt

Arbeitshilfen und weiterführende Informationen ...

- ✓ Weiterführend: [Geschäftsführung in Zeiten der Digitalisierung](#) > [Hier anklicken](#)

Konjunktur 2026: Prognosen mit Unbekannten

Das ifo Institut prognostiziert für das deutsche Wirtschaft 2026 ein Wachstum von nur noch + 0,8 %. Der internationale Währungsfond rechnet mit einem Wachstum von + 0,9 bis 1,0 %. Die Wirtschaftswaisen erwarten offiziell + 0,9 % Wachstum. Die [Bundesbank](#) erwartet + 0,7 %. Fazit: Je nach Interessenlage differieren die Erkenntnis-Schwerpunkte und die daraus resultierenden Prognosen. Alles Werte, die sogar deutlich unter den Vorjahres-Prognosen liegen. Auch der [ifo-Geschäftsklima-Index](#) zeigt keine Anzeichen von Erholung. Das Geschäftsklima hat sich im Verlauf des Jahres 2025 kaum bewegt und bleibt deutlich hinter den Werten früherer Jahre zurück. Von Januar bis November stieg der Index gerade einmal um 3,0 Punkte - was einem Stillstand gleichkommt.

Neben diesen auf Schätzungen, Hochrechnungen und Befragungen basierenden Daten gibt es für Analysten vier Ist-Faktoren, die die Lage und die daraus resultierenden Perspektiven für 2026 konkreter machen:

- **Insolvenzen:** Im Gesamtjahr 2025 hat sich der Anstieg der Insolvenzzahlen bei den Unternehmen fortgesetzt. Mit 23.900 Unternehmensinsolvenzen wird laut Creditreform 2025 erneut ein Höchstwert seit 10 Jahren erreicht. Damit hat die Zahl der Insolvenzen erneut signifikant zugenommen.
- **Bauwirtschaft:** Für das Gesamtjahr 2025 wird in der Branche mit einem stagnierenden bis leicht steigenden Umsatz auf ca. 160 Mrd. EUR gerechnet. Berücksichtigt man die Preiserhöhungen aus 2024/2025 in der Branche, wird ersichtlich, dass die Zurückhaltung in dieser Branche weiterhin besteht. Bauanträge und Baugenehmigungen sind zwar im 1. Halbjahr 2025 leicht gestiegen (bis zu + 14,1 % Einfamilienhäuser). 2026 wird mit einer weiteren leichten Erholung gerechnet. Daneben drückt das gesamtwirtschaftliche Umfeld - Stichworte: Zinsen, Rohstoffpreise, Vorprodukte, Energie und Löhne. Auch Zulieferer und Handel der Baubranche haben sich auf dieses Umfeld vorbereitet und eingestellt.
- **Finanzen/Geldmarkt:** Im Einklang mit den moderaten Inflationsraten in Europa (zuletzt 2,2 %) und in Deutschland (Dezember: 2,3 %) verharren die Zinsen auf stabilem niedrigem Niveau. Fraglich ist, ob die EZB die Zinsen weiterhin konstant hält (EZB-Einlagesatz zum Jahresende 2026 bei 2 % und den Fed Funds Rate bei 3,5 %). Nicht wenige Experten halten es nach dem Jahreswechsel aber für wahrscheinlich, dass der nächste Schritt der Notenbank wieder nach oben geht. Trotz der verbesserten Möglichkeiten nach dem Zukunfts-Finanzierungs-Gesetz wird es auch wieder in 2026 gerade für kleinere Unternehmen und auch für StartUp-Gründungen nicht einfacher werden, Investoren bzw. Beteiligungskapital aufzutun.
- **Globalisierung/Export:** Kaum planbar ist, was die Trump-Regierung für den weltweiten Handel noch zumutet. Wie einschneidend die Unterbrechung/Störung der weltweiten Lieferketten wirkt, war bereits in den letzten beiden Jahren zu spüren - etwa in der Automobil-Industrie, in der Chip-, der Pharma- und der Chemie-Branche. Dazu kommen gestiegene Frachtkosten (Energie) und krisenbedingte Unwägbarkeiten in den Frachtrouten (Versicherungen). Absehbar ist, dass auch in 2026 in den Lieferketten Probleme zu erwarten sind. Etwa aus den politischen Unwägbarkeiten um die Versorgung der deutschen Wirtschaft mit Rohstoffen aus China. Die großen deutschen Unternehmen müssen weiterhin die Vorgaben aus dem Lieferketten-Gesetz umsetzen.

Geschäftsführer-Perspektive ...

Ja, Ja - die Bürokratie. Zuletzt musste das Oberlandesgericht (OLG) Schleswig-Holstein ein Registergericht bremsen. Der Vorfall: Die Gesellschafter einer GmbH hatten eine Gesellschafterin ausgeschlossen. Anschließend reichte der Notar die vom Geschäftsführer unterzeichnete neue Gesellschafterliste zur Eintragung zum Handelsregister ein. Doch statt einzuzeichnen, wollte man wissen, ob der Gesellschafterbeschluss zum Ausschluss der Mit-Gesellschafterin ordnungsgemäß zustande gekommen ist. Konkret: *"War die ausgeschlossene Gesellschafterin denn auch tatsächlich zur entsprechenden Gesellschafterversammlung eingeladen?"*. Das ging den OLG-Richterinnen und Richtern denn doch etwas zu weit. O-Ton des Gerichts: *"Dem Registergericht steht grundsätzlich lediglich ein formelles Prüfungsrecht zu. Nur in Ausnahmefällen, wenn die Unrichtigkeit für das Registergericht (ohne weitere Ermittlungen) offensichtlich ist (Evidenzfälle), darf es die Aufnahme einer formell ordnungsgemäß eingereichten Liste ablehnen"* ([OLG Schleswig-Holstein, Urteil v. 28.11.2025, 2x W 74/25](#)). Klartext. Mit freundlichen Grüßen.

Wissen und Arbeitshilfen

✓ [Gehalts-Kurzgutachten](#) > [Hier anklicken](#)

Digitales/KI: Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand

Kleinere Unternehmen tun sich nach wie vor schwer mit der Digitalisierung von Prozessen und Verwaltungsvorgaben. Laut Bundeswirtschaftsministerium ist der [Digitalisierungsindex der deutschen Unternehmen](#) mit 1 bis 49 Beschäftigten zwar von 108,1 Punkten im Jahr 2023 auf nur noch 113,6 Punkte im Jahr 2024 gestiegen. Die kleinen Unternehmen sind aber die am wenigsten digitalisierte Unternehmensgrößenklasse. Dennoch: Nach unseren Erfahrungen und aus vielen Gesprächen mit den Geschäftsführungen in kleineren Unternehmen ist in 2025 Einiges in Bewegung gekommen - die neuen Möglichkeiten mit KI - und hier insbesondere mit ChatCPT, OpenAI und anderen KI-Chatbots - haben viel Kreativität freigesetzt und den Weg für neue Ideen und Projekte eröffnet.

In den Abteilungen und Teams wird experimentiert. Texte für die Werbung, Produktbeschreibungen und Geschäftsberichte werden geprüft und verbessert, PR-Texte und Redebeiträge optimiert, Kundenprofile und -Verhalten systematisiert. Auch in den Personalverwaltungen können die neuen KI-Instrumente schon jetzt hilfreiche Ergänzungen leisten oder einzelne Arbeitsschritte selbst erledigen: Stellenbeschreibungen, Texte für Ausschreibungen oder bei der Analyse von Bewerbungsschreiben. Die Dokumentation für den Status von Projekten lässt sich systematisieren. Sicher ist, dass das erst der Anfang zu einem großen Innovations-Schub insbesondere in den Verwaltungs-Funktionen ist. Der nächste Schritt wird nicht lange auf sich warten lassen und auch in 2026 in vielen Unternehmen beschleunigt fortgesetzt werden. Und zwar dann, wenn die KI-Lösungen in die bereits bestehenden IT-Systeme noch einfacher implementiert werden können. Microsoft und Google haben bereits passende KI-Lösungen integriert - z. B. in MS-Word mit optimierten Rechtschreibe- und Formulierungshilfen oder intelligenten Datenbank-Recherche-Möglichkeiten.

Als Geschäftsführer sind Sie gut beraten, Mitarbeiter-Initiativen in Sachen KI zu fördern und zu koordinieren. Wichtig ist es, über die KI-Entwicklung und deren Anwendung zeitnah und qualifiziert informiert zu sein. Das Thema KI gehört zu den Routinen in den IT-Info-Runden, aber auch in allen Abteilungen und Teams, für die Änderungen und Innovationen anstehen. Eine aktuelle und umfangreiche Dokumentation zum Thema KI gibt es auf den Internet-Seiten des [Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik](#).

Mitarbeiter/Personal: Kreative Lösungen bleiben gefragt

Wer Mitarbeiter ersetzen muss oder zusätzliche Mitarbeiter braucht, muss kreativ bleiben. Kleinere Unternehmen in Ballungsgebieten oder im Umfeld von Konzernen können unterdessen davon profitieren, wenn dort großflächig Personal abgebaut wird. Ansonsten ist der Markt leer. Und zwar nicht nur für qualifizierte Tätigkeiten. Auch Mitarbeiter für ungelernete und Hilfstätigkeiten sind weiterhin rar. Sie sind also gut beraten, die Befindlichkeiten Ihrer Mitarbeiter zu kennen und zu pflegen. Für die meisten Kollegen/innen wird kein Weg daran vorbeiführen, in der Personal-Akquise neue Wege zu gehen und Neues auszuprobieren - etwa in der Ausgestaltung von Arbeitsverträgen (Teilzeit, Ausbildung in Teilzeit, Homeoffice, Mini- und Midi-Jobber) oder mit Menschen zusammenzuarbeiten, mit denen man noch keine beruflichen Erfahrungen gemacht hat (Menschen mit Behinderungen oder Migrationshintergrund oder neu angeworbene ausländische Mitarbeiter, Leiharbeit).

Arbeitnehmer wählen ihren Arbeitgeber nicht nur nach dem Verdienst. Betriebsklima, Entwicklungsmöglichkeiten, Wertschätzung und der persönliche Umgang mit dem Mitarbeiter werden immer wichtiger. All das können Sie als Arbeitgeber direkt und selbst beeinflussen und haben dabei als kleinerer Betrieb durchaus Vorteile. Und zwar dann, wenn es Ihnen gelingt, Unternehmenskultur und unternehmerische Verantwortung vorzuleben. Setzen Sie auf "Mund-zu-Mund-Akquise" Ihrer zufriedenen Mitarbeiter (Prämien), schalten Sie Stellenanzeigen in regionalen sozialen Medien (Online-Tageszeitung) und testen Sie neue Formen der Bewerbersuche (unkonventionelle Print-Anzeigen, Content-Marketing und Video-Clips). Animieren Sie auf Ihrer Homepage zu Initiativ-Bewerbungen.

Auch die Kostenseite wird 2026 zusätzlich belastet. Im Forecast müssen Sie absehbar berücksichtigen, dass sich die Gewerkschaften in den tarifgebundenen Branchen dafür einsetzen werden, zumindest eine Netto-Erhöhung durchzusetzen. Lohnerhöhungen im Bereich + 3 bis 5 % bleiben die realistische Kalkulationsgrundlage.

Wissen und Arbeitshilfen

✓ [Das Portal für alle Geschäftsführungs-Angelegenheiten](http://www.GmbH-GF.de) > <http://www.GmbH-GF.de>

Geschäftsführer privat: Resilienz, Auszeiten und Nachfolge-Planung

Für viele Kolleginnen und Kollegen ging es 2025 auch wieder bis an die Belastungsgrenze und manchmal auch darüber. Es gab neue Hionsbotschaften, schonungslose Bestandsaufnahmen und Offenbarungseide. Es gab ungewohnte und neue Entscheidungssituationen. Viele sahen sich erstmals in der Rolle des schlechte Nachrichten-Überbringers oder sogar eines um Unterstützung und Hilfe Suchenden. Keine dankbare Aufgabe.

Es gab aber auch Solidarität, neue Erkenntnisse, Versuche. Ansätze einer neuen Arbeits- und Organisationsstruktur. Hinweise auf ein neues Geschäftsmodell mit Zukunft und Perspektive. Und es gab viele Mitarbeiter, die sich mächtig und manchmal so auch gar nicht erwartet ins Zeug gelegt haben und legen. Trotz allem: Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten, dass Sie auch in Zukunft und in jeder Situation Antworten parat, eine Strategie für's Geschäft haben und alles dafür tun, dass die Firma überlebt und die Arbeitsplätze erhalten bleiben. Die Anforderungen, die Geschäftsführer aushalten mussten, waren auch 2025 wieder außergewöhnlich hoch. Das wird 2026 so bleiben. Für Ihre Tätigkeit als Geschäftsführer/in heißt das:

- Geschäftsführer kleinerer Unternehmen immer mehr Zeit mit Tätigkeiten verbringen, die nichts oder nur wenig mit dem eigentlichen Geschäft zu tun haben.
- Staat und Behörden verwenden immer mehr Aufwand und Energie für die Überwachung und Kontrolle von Vorschriften und Auflagen.
- Die Diskrepanz zwischen den Zielen der politischen Entscheidungsträger und den Notwendigkeiten kleinerer Wirtschaftseinheiten ist unter der Großen Koalition nicht wirklich besser geworden.

Gefordert sind und bleiben Sie aber auch privat. Viele Kollegen und Kolleginnen haben ihrer Familie auch in diesem Jahr wieder mehr zugemutet als sie dies ohnehin schon tun. Unter dem Dauerdruck driften Ehen und Beziehungen auseinander, die Kinder können nicht wie erforderlich gefördert und unterstützt werden. Der Spagat zwischen Familie und Geschäft ist und bleibt eine Gratwanderung. Kommen ungeplante Ereignisse – Trennung, ein Pflegefall, Probleme eines Kindes – dazu, kann das schnell die Belastungsgrenze erreichen.

Dagegen stehen die Herausforderungen und Chancen, die sich für Sie als Geschäftsführer immer wieder aufs Neue ergeben. Sie wissen genau, an welchen Stellschrauben Sie drehen müssen und können, um die Produkte zu verbessern, die Mitarbeiter einzubeziehen und mitzunehmen, den Service besser zu machen oder dem Kunden noch bessere Lösungen anzubieten. Gerade diese kreativen Herausforderungen sind es, die „Geschäftsführung“ so abwechslungsreich und spannend machen. Daran wird sich auch im nächsten Jahr nichts ändern. Sie sind gefordert für 2026 – geschäftlich und privat.

Um es mit Modeworten zu sagen: Gönnen Sie sich Achtsamkeit und Resilienz. Nutzen Sie die freien Tage für sich selbst. Überplanen Sie Ihre persönlichen und geschäftlichen Ziele für 2026. Die älteren Kollegen/innen sind gut beraten, sich klar zu machen, dass die Nachfolgeregelung in der Praxis mehr Zeit braucht als üblicherweise eingeplant.

Hier gilt: Je früher Sie dieses Thema anpacken, umso eher gewinnen Sie Klarheit darüber, wie das aussehen kann und umso eher gibt es Ergebnisse (> [Nachfolge-Planung - jetzt anpacken](#)).

Jüngere Kollegen/innen sind gut beraten, sich nicht zu verausgaben – Stichwort: Burnout. Planen Sie Auszeiten und Abstand ein, halten Sie sich an diese Planung und verschaffen Sie sich und Ihrem Körper Resilienz.

Ihre GmbH/UG braucht SIE- mehr denn je.

Der direkte Draht ...

Sie haben Fragen? Sie brauchen ein Vertragsmuster, ein Formular im Zusammenhang mit Ihrer Tätigkeit als GmbH/UG-Geschäftsführer/in? Sie brauchen Hintergrundinformationen zu einem GmbH/UG-Thema?

Sie erreichen mich jederzeit per E-Mail unter:

> Lothar.Volkelt@GmbH-GF.de

> mobil 0172/4786263

Impressum: Informationen für GmbH/UG-Geschäftsführer/innen ist ein Produkt der VvF MedienConzepte GmbH, Freiburg HRB 5726, General von Holzing Str. 53, 79283 Bollschweil, Tel. 07633/9232386, Geschäftsführung: Lothar Volkelt, Herausgeber und verantwortlich i. S. d. Pressrechts: Dipl. Volkswirt Lothar Volkelt, E-Mail: info@GmbH-GF.de Internet: www.GmbH-GF.de Erscheinungsweise: wöchentlich, alle Informationen nach bestem Wissen jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Nachdruck nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages, Versand als pdf-Datei per E-Mail als Online-Newsletter, Preis: monatlich 17,00 EUR zzgl. 7 % MWSt. Kündigung jederzeit zum Quartalsende. Erfüllungsort und Gerichtsstand für Kaufleute ist Freiburg i. Breisgau.