



# 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, 23.12.2011

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

51 - 52. KW 2011

Sehr geehrte Geschäftsführer-Kollegin,  
sehr geehrter Kollege,

für die meisten Geschäftsführer-Kollegen und Kolleginnen geht das Geschäftsjahr 2011 so zu Ende, wie es begonnen hat: arbeitsintensiv, schnell und hektisch. Für viele kleinere und mittelständische Unternehmen war das Jahr geprägt von **spürbaren Preiserhöhungen** auf fast allen Beschaffungsmärkten und von einem **Run um die besten Arbeitskräfte**. Dagegen hat sich die **Finanzkrise** in den meisten mittelständischen Betrieben der Realwirtschaft noch nicht wirklich bemerkbar gemacht. Für einige Geschäftsführer war es das beste Geschäftsjahr überhaupt. Andere mussten sich komplett neu aufstellen und ihr Geschäftsmodell neu ausrichten.

Zum Jahreswechsel bleiben allerdings auch viele Fragen offen. Wohin steuert die Konjunktur? Wie geht es weiter mit dem Euro und welche Auswirkungen ergeben sich daraus für Sie als Unternehmer? Darauf zum jetzigen Zeitpunkt zuverlässige Antworten und damit planbare Rahmenbedingungen aufzuzeigen, wäre vermessen. Dennoch: Wir möchten Ihnen auch dieses Jahr wieder einen möglichst realistischen Ausblick auf das nächste Geschäftsjahr geben. Und zwar zu den wirtschaftlichen Größen und Rahmenbedingungen, die für Ihre Entscheidungen in einem kleineren oder mittelständischen Unternehmen wichtig und hilfreich sein sollten.

Gönnen Sie sich ein paar erholsame Tage mit etwas Abstand zur Firma!

Ich wünsche Ihnen ein schönes Weihnachten und einen guten Start in ein erfolgreiches 2012

*Lothar Volkelt*

Dipl. Volkswirt, Herausgeber + Chefredakteur Volkelt-Brief

+ + +

### **Finanz- und Bankenkrise: Dauerzustand auf Kosten der Realwirtschaft**

Für die Finanz- und Bankenkrise gibt es keine schnelle Lösung. Sie wird uns und die gesamte Wirtschaftswelt das ganze Jahr 2012 „im Genick sitzen“. Die Konkurrenz zwischen Realwirtschaft und Finanz(Spekulations-)wirtschaft um Liquidität wird die von der EZB bereits umgesetzte Zinssenkung (aktuell: 1,0 %) ganz schnell kompensieren, so dass Sie auch in 2012 mit weiter steigenden Finanzierungskosten rechnen müssen. Eine weitere Absenkung der Zentralbankzinsen wird es nicht geben.

#### **Für Sie als Unternehmer bedeutet das:**

- Es bleibt schwierig, langfristige Vorhaben sauber zu kalkulieren und zu finanzieren. Kleine und mittlere Unternehmen, die ihre Produkte und Dienstleistungen mit großen Vorleistungen erbringen, sollten neben der herkömmlichen Banken-Finanzierung **zusätzliche Finanzierungsquellen nutzen**. Z. B. private Equity, Anleihen (etwa im Rahmen einer Mittelstandsanleihe) oder durch zusätzliches Eigenkapital, indem neue Geschäftspartner beteiligt werden.
- Finanzierungen werden noch teurer. Das betrifft alle Komponenten der Finanzierung – Gebühren, Nebenkosten, Zinsen und Kosten für (zusätzliche) Sicherheiten. **Damit steigt auch für kleine und mittlere Unternehmen weiterhin der Druck, das interne Liquiditätsmanagement zu erhöhen und den Effizienzdruck auf alle Abteilungen und Projekte beizubehalten.**
- **Dienstleistungs-Unternehmen** und **Handwerker** sind gut beraten bei **Investitionen** genau zu rechnen und zu prüfen, wie sich die Konjunktur in ihrem Segment entwickelt und vor allem auch, dass die Finanzierungsbedingungen stimmen. Stehen beide Kriterien auf „orange“ oder sogar „rot“, sollten Sie die Investitionen aufschieben.

## Konjunktur 2012: Viele Sektoren ticken antizyklisch

Noch läuft die Konjunktur. Die Auftragsbücher sind gut gefüllt und die Aufträge reichen in den technischen Branchen bis weit ins Jahr 2012. Erste Anzeichen der Abschwächung sind aber bereits im Fahrzeugbau auszumachen. Vorreiter der konjunkturellen Abkühlung sind die bereits im 3. und 4. Quartal 2011 angekündigten Rationalisierungsmaßnahmen im Bankensektor, in der Energiewirtschaft und bei Rohstoffen. Dieser Trend wird sich im 1. Halbjahr 2012 fortsetzen, aber nicht unbedingt beschleunigen.

Ein flächendeckender Konjunkturerinbruch ist aber im gesamten Jahr 2012 nicht zu erwarten (Wachstumsprognose 2012 laut Ifo: + 0,4 %). Hier wird es zunächst bei den langfristigen Investitionen (Bau) zu einem Rückgang kommen, der aber vom Trend in Immobilienvermögen aufgrund der unsicheren Lage auf den Finanzmärkten abgeschwächt werden dürfte. Dennoch: Im Vorteil ist, wer schon frühzeitig mit flexiblen Kapazitäten plant.

### **Für Sie als Unternehmer bedeutet das:**

- **Rationalisierungs-Investitionen vor Erweiterungs-Investitionen:** Beherzigen Sie ab sofort die alten Unternehmer-Regeln für Konjunkturschwankungen. Zum jetzigen Zeitpunkt sollten die Produktionskosten so weit wie möglich heruntergefahren und Folgeaufträge zur Kapazitätsauslastung beschafft werden – bis hin zu kostendeckenden Preisen.
- **Unternehmen beeinflussen selbst den Konjunkturverlauf:** Entscheidend wird dabei auch sein, wie sich die Binnennachfrage entwickelt. Kommt es hier – z. B. wegen Einkommensverlusten aus Arbeitslosigkeit – zusätzlich zur Konjunkturabschwächung, wird es zu spürbaren Wachstumseinbußen kommen. Als Unternehmen können Sie hier einen Beitrag leisten, indem Sie „dosiert“ handeln, also nicht auf Null-Investitionen heruntergehen.
- Machen Sie Ihr Unternehmen fit für **Kurzarbeit** – es ist davon auszugehen, dass die Politik dieses Instrument in der nächsten Krise Ziel führend und frühzeitig einsetzen wird.

+ + +

## Personal 2012: Binden Sie die besten Mitarbeiter langfristig an die Firma

Inzwischen zeigt der Wettbewerb um Mitarbeiter Wirkung auf die Löhne. Das betrifft in erster Linie (hoch-) qualifizierte Mitarbeiter. Der Blick in die Stellenanzeigen in den regionalen Zeitungen zeigt, dass zum Jahresende auch die Suche nach weniger qualifizierten Mitarbeitern in voller Breite angekommen ist. In den technischen Branchen werden die Lohnkosten besonders steigen. Unternehmen, die zusätzliches Personal brauchen, müssen sich etwas einfallen lassen. Der Wettbewerb um Arbeitnehmer entscheidet sich nicht nur am Gehalt. Eine vorbildliche Unternehmenskultur wird von den Arbeitnehmern honoriert. Beziehen Sie zufriedene Mitarbeiter in das Bewerbungsverfahren mit ein.

### **Für Sie als Unternehmer bedeutet das:**

- Nutzen Sie die Chance, **gute Arbeitskräfte**, die lediglich in Teilzeit, befristet oder als Leiharbeiter bei Ihnen tätig sind, **dauerhaft an Ihre Firma zu binden**.
- Nutzen Sie dazu auch die Inflationsneigung, d. h. geben Sie im Arbeitsvertrag Zusagen zu jährlichen Lohn erhöhungen **in Höhe der Inflationsrate**, wenn der Mitarbeiter in Ihrer Firma auch eine persönliche „Perspektive“ sehen will.
- Personal-Angelegenheiten sind und bleiben **Chefsache**. Seien Sie ein Chef zum Anfassen und zeigen Sie Ihren Mitarbeitern in jeder Situation, dass Sie in der Lage sind **zu führen** – also Ziele vorgeben und jederzeit den Gesamtzusammenhang herstellen.

+ + +

## 2012 wird wieder an der Preisfront entschieden

2012 werden die Preise in vielen Märkten weiter stiegen. Ungeschönte Zahlen kamen dazu aus England (im Jahresvergleich September: + 5 %). Zuletzt wurden auch aus Deutschland realistischere Zahlen gemeldet, z. B. bei den Preisen für Grundnahrungsmitteln laut GfK um 7 % zum Oktober im Vorjahr.

Viele Geschäftsführer haben in 2011 realiter wesentlich höhere Preissteigerungen für Vorprodukte hinnehmen müssen als dies in den offiziellen Statistiken zum Ausdruck kommt. Diese Dunkelziffer-Inflation wird auch 2012 zu Buche schlagen, weil viele Unternehmen Preissteigerungen erst mit neuen Vertragsabschlüssen weitergeben können. Die Preise werden auch im Gesamtjahr 2012 weiter steigen – aber nicht mehr so stark wie zuletzt.

### **Für Sie als Unternehmer bedeutet das:**

- Für längerfristige Projekte müssen die **Preissteigerungen in der Kalkulation** berücksichtigt werden. Am besten vereinbaren Sie Verträge mit (Tages-) Preisklauseln. U. U. lohnt es, spekulativ mit Vorräten zu wirtschaften. Umgekehrt sind Verträge mit Zulieferern und Lieferanten unbedingt auf Preisklauseln zu prüfen, damit Sie wissen, auf was Sie sich einlassen.
- Unternehmen, die in fremden Geschäftsräumen tätig sind, sollten prüfen, ob sich die **Anschaffung einer Immobilie** (im Privat- oder Geschäftsvermögen) rechnet.

- Besonders im Fokus stehen weiterhin die **Energiekosten**. Diese werden überproportional steigen, auch um die Energiewende zu finanzieren. Dazu wird das Energie-Oligopol die Marktlage zu seinen Gunsten voll ausschöpfen wird. Stellen Sie eine Energiebilanz für Ihr Unternehmen auf und planen Sie kurz- und mittelfristige Energiesparmaßnahmen.

+ + +

### **Bürokratie 2012: Nichts außer Ankündigungen**

Auch in 2011 haben die Unternehmen nach Schätzungen insgesamt ca. 40 Mrd. EUR alleine für Transaktionskosten gezahlt. Das sind Kosten für Meldungen, Statistiken, Genehmigungen usw. Daran wird sich 2012 nichts ändern. Die knappen Kassen der öffentlichen Haushalte diktieren hier das Geschehen. Auch der dafür eigens eingesetzte deutsche EU-Kommissar Stoiber hat an den bürokratischen Verhältnissen nichts geändert. Das Koalitionsziel zur Absenkung der Transaktionskosten um 25 % bleibt für die Unternehmen Utopie. Die Kosten für Verwaltung werden weiter aus dem Ruder laufen. Geschäftsführer müssen bereits in 2012 Vorbereitungen für weitere Hürden treffen.

#### **Für Sie als Unternehmer bedeutet das:**

- Die **elektronische Bilanz** (E-Bilanz) wird mit dem Jahresabschluss 2012 verbindlich für alle Unternehmen. Entsprechende Vorarbeiten müssen bereits in der laufenden Kontierung geleistet werden. Außerdem müssen die technischen Voraussetzungen für den Datentransfer eingerichtet werden.
- Ausgesetzt bzw. aufgeschoben sind die Projekte **ELENA** (das Nachfolgeprojekt ist allerdings bereits in Planung) und **ELSTAM II** (elektronische Lohnsteuerkarte kommt zum 1.1.2013). **Achtung:** In 2 Fällen bleiben Sie ab 1.1.2012 verpflichtet, die GKV-Monatsmeldung zu erstatten: Bei mehrfach beschäftigten Mitarbeitern, deren Gesamtentgelt innerhalb der Gleitzone liegt und deren Gesamtentgelt über der Beitragsbemessungsgrenze liegt.
- Das EU-Vorhaben, die **Pflichtveröffentlichung für kleinere Kapitalgesellschaften** wieder abzuschaffen, ist weiterhin in der Warteschleife. Realistischerweise ist mit einer Erleichterung vor 2015 nicht zu rechnen.

+ + +

### **Kartellbehörden schöpfen systematisch Gewinn ab – auch im Mittelstand**

Unkontrollierte Ausmaße hat unterdessen das Vorgehen der deutschen und europäischen Wettbewerbsbehörden angenommen. Es drängt sich der Verdacht auf, dass hier ein zusätzliches Einnahme-Potenzial ausgeschöpft wird, das sich neben den rechtsstaatlich kontrollierten Instrumenten behördlich etabliert hat. Betroffen sind unterdessen selbst solche Unternehmen, die lediglich in Regionen oder Teilmärkten vermeintlich marktbeherrschende Stellung einnehmen – also auch mittelständische Unternehmen.

#### **Für Sie als Unternehmer bedeutet das:**

- Stellen Sie sich darauf ein, dass Wettbewerber die **Kronzeugenregelung** für sich in Anspruch nehmen können und andere Unternehmen unzulässiger Wettbewerbsbeschränkungen beschuldigen können.
- Nehmen Sie regelmäßig an **Branchen-Erfa-Treffen** teil, müssen Sie aufpassen. Auch wenn Sie sich nur mit einem oder wenigen Wettbewerbern zu einem Branchengespräch verabreden, z. B. um die Umsetzung einer neuen gesetzlichen Vorschrift gemeinsam zu besprechen. Vorsicht mit Protokollen und anderen schriftlichen Aufzeichnungen.
- Achten Sie darauf, was protokolliert wird und dass keine geschäftlichen Unterlagen wie Kalkulationen, Vertriebsstrategien usw. (etwa per eMail) an nicht autorisierte Firmen oder Personen herausgehen. **Weisen Sie alle Mitarbeiter entsprechend ein.**

+ + +

### **Geschäftsführung 2012: Die Messlatte liegt hoch**

Schon an diesen wenigen Themen sehen Sie, dass die Herausforderungen nicht kleiner werden. Dazu kommen die Anforderungen und Erwartungen Ihrer Geschäftspartner und Mitarbeiter an Ihre Person. Viele Geschäftsführer-Kolleginnen und Kollegen sind darüber hinaus in der Familie gefordert.

Es gilt, alle diese Aufgaben systematisch, professionell und adäquat zu erledigen. Wir – die Redaktion der Information für den GmbH Geschäftsführer – werden jedenfalls auch 2012 dafür sorgen, dass Sie über alle wirtschaftsrelevanten Themen kompetent, knapp und präzise informiert sind, damit Sie für Ihr Unternehmen und für sich persönlich die richtigen Entscheidungen treffen.

**BISS > Die Wirtschaftssatire > <http://www.gmbh-gf.de/biss/Testosteron-ideen>**