



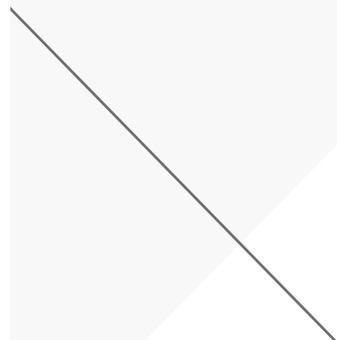
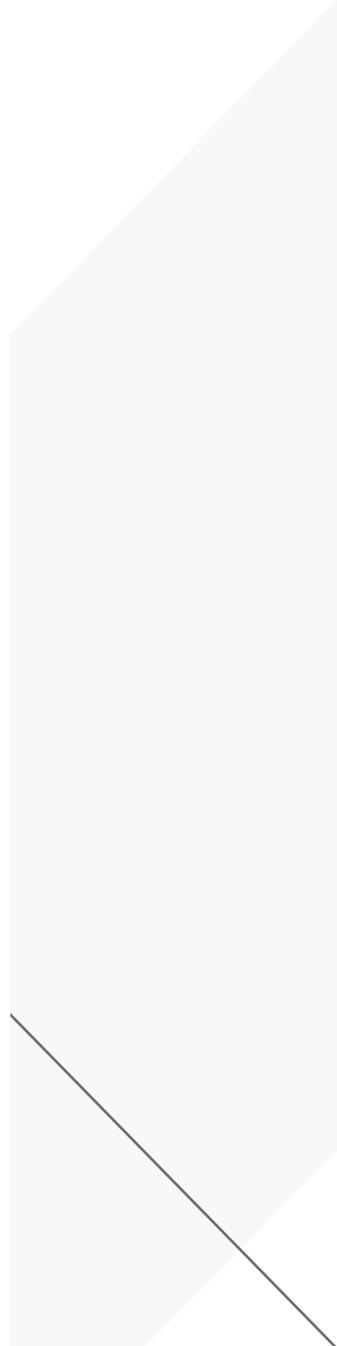
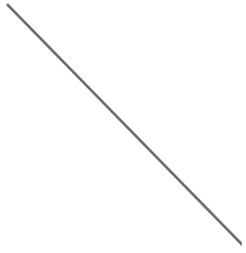
Whitepaper 01/2022



Unternehmensstrategien in Zeiten der Inflation



Consulting
Die Unternehmensberater



Es war 1985, als der Verfasser dieses Whitepapers morgens in den Betrieb kam und einen kalkweißen Chef erlebte. Was war passiert?

In der Nacht hatte der Dollar nochmals, wie bereits in den vergangenen Monaten, stark aufgewertet und der italienische Lieferant rechnete aufgrund der hohen Inflation in Italien (zwischen 15 u. 20 % pro Jahr) zu Beginn der 80er Jahre nur noch in US-Dollar ab. Das Ergebnis: Der Chef hatte über Nacht rund 250.000 D-Mark verloren.

Und heute?

Gefühlt hatten wir das noch nie, eine Inflation von 8 oder 10 %. Die neusten Veröffentlichungen des ifo Instituts (September 2022) lassen auch im nächsten Jahr nichts Gutes erwarten, im Frühjahr 2023 geht man von 11 % Inflation aus.

Die Lehman-Pleite und damit die Bankenkrise sind, wenn man es realistisch betrachtet, nie bei uns Bürgern angekommen. Was wurde damals alles geschrieben, über Rezession, Inflation und den „Untergang des Abendlandes“.

Tatsächlich aber passierte nach der Bankenkrise im Jahr 2008 nichts, die Zinsen wurden billiger, statt teurer. Und die Preise blieben stabil.

Das heißt, der Erwerb eines Hauses und dessen Finanzierung blieb möglich. Trotz der hohen Zahlungen, die an den Bankensektor geleistet wurden, blieben auch die Finanzierungen von Unternehmen problemlos weiter möglich.

Wir haben uns wohl alle gedacht, das geht in der Corona-Krise genauso. Und nun noch der Krieg in der Ukraine? Wie sagte der damalige Wirtschaftsminister Peter Altmaier: „mit Wumms aus der Krise“.

Klar, hätte man ein bisschen mehr darüber nachgedacht und sich überlegt, was mit Lieferketten passiert, die immer just-in-time funktionieren sollen, wenn in China ein Lockdown stattfindet. Was bedeuten den Lieferanten die Verpflichtungen aus diesen Lieferketten wirklich am Ende noch, nachdem die Lieferanten Jahrzehnte unter dem Diktat des Lopez-Effektes schon gelitten hatten, oder der Lieferant Putin heißt.

■ Ein kleiner Exkurs in die Vergangenheit

Sieht man sich die Währungsverhältnisse zwischen 1950 und 1970 an, lag der Wechselkurs bei einem Dollar zu 2,04 Euro (damals knapp über 4 D-Mark). Die Inflationsraten waren ähnlich und lagen hier wie dort zwischen 2 und 4 %. Aber ab 1973 änderte sich die Situation rasant, in den 10 Jahren von 1973 bis 1983 lag die Inflation in den USA bei 7,92 %, in der EU bei 9,76 %, und in Deutschland nur bei 4,56 %. Der Wechselkurs sank für einen Dollar auf 0,93 Euro im Jahr 1980 und bis 1990 auf 0,84 Euro. Dies ging in etwa so weiter bis 1999. Nach gewissen Anfangsproblemen blieb der Euro stark, genau wie die Deutsche Mark zuvor. So galt bis 2021: man bezahlt für einen Dollar 0,8477 Euro.

Und aktuell im September 2022 steht jetzt ein Euro für einen Dollar.

Was bedeutet nun zuerst einmal eine solche Schwäche des Euros?

Beim Einkauf:

Weltweit gehandelte Maschinen und Waren werden teilweise in US-Dollar angeboten. D.h. für Einkäufe von 100.000 Dollar muss der Betrieb in Deutschland derzeit 100.000 Euro ausgeben. Vor einem Jahr musste er nur 84.770 Euro ausgeben. Importe werden also teurer.

Beim Verkauf:

Verkaufte man 2021 Waren für 100.000 Dollar, bekam man nur 84.770 Euro. Im September 2022 erhält man nun 100.000 Euro. Der Vorteil eines starken Dollars für eine Exportnation wie Deutschland.

Es gilt: zwischen dem Wert einer Währung und der Inflation gibt es einen Zusammenhang, der auch durch den Zentralbankzins miteinander korreliert.

Es gibt also gute Gründe für die Inflation:

- Die Stärke des Dollars, die Importe erheblich verteuert.
- Der plötzliche Anstieg der Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen am Ende von Corona.
- Die Lieferketten, die entweder nicht oder nicht mehr funktionieren.
- Die politischen Veränderungen; Teile der Welt, die unser westliches System des Handels und der Demokratie ablehnen.
- Das mangelnde Vertrauen der Menschen in die eigene Währung.
- Die Erwartung der Menschen in die zukünftige Preisentwicklung.
- Trittbrettfahrer (als Lieferant ist die Zeit günstig, um die Preise anzuheben).
- Transferzahlungen des Staates, die zwar als Folge der Inflation bezeichnet werden, aber tatsächlich die Inflation weiter anfeuern, sog. Helikoptergeld.
- Neukundengewinnung zum Beispiel bei den Chips, weg von Automobilbranchen, die ohnehin schlecht zahlen und keine Abnahmeverpflichtungen eingehen, hin zu anderen lukrativeren Branchen, also das Aushebeln des Lopez-Effekts.

Und ist ein Ende abzusehen?

Nein.

Dies lässt sich auf Grund früherer Entwicklungen auch zeigen. Zeiten von Inflationen sind in der Regel immer längerfristig. Allheilmittel oder einfache Lösungen, wie sie einzelne Politiker/Politikerinnen immer wieder propagieren, gibt es nicht.

Beispiel hierfür sind Ronald Reagan als Präsident, mit seiner „Trickle-Down-Theorie“ und/oder der dann von Bill Clinton weitergeführten Deregulierung der Finanzmärkte. Nach dem zu Beginn gelungenen Zwischenhoch (siehe oben: Stärke des Dollars) ging es in den USA bergab. Oder Arthur Burns, der Fed Chef aus den 1970er Jahren, der die Inflation, wohl auch aus politischen Gründen nicht wahrhaben wollte. Diese hat er deshalb auch nicht ausreichend bekämpft. Genauso wie Alan Greenspan, ehemals Fed Chef bei seiner Einschätzung der Bankenkrise 2008.

Die Inflation wird auf absehbare Zeit unser Begleiter sein, dies zeigen alle Zahlen der Vergangenheit. Auch die zögerliche Haltung der EZB lässt hier nicht vermuten, dass dies anders sein wird. Schön zu hören, dass man nun bei der EZB die Prognosemodelle überprüfen und überarbeiten will, Arthur Burns lässt grüßen.

■ Und was machen wir jetzt?

Unternehmensstrategien im Umgang mit der Inflation.

Aus der kurzen Darstellung haben Sie gesehen, dass sich unter dem Stichwort Inflation viele verschiedene Problembereiche verbergen.

Es geht um Preise, Währungskurse, Nachfrage und Angebot, Zinsentwicklungen, Erwartungen, Meinungen und Erfahrungen der handelnden Personen und der Märkte, nicht zu verwechseln mit Schwarmintelligenz :).

1. Information ist alles

Sie müssen wissen, was in der Welt passiert. Die starken Preiserhöhungen im März 2022 bei Benzin und Diesel machten ein sofortiges Handeln für jedes Unternehmen notwendig und zeigten, wie kurzfristig manchmal gehandelt werden muss. Sie müssen wissen, woher Ihre Produkte kommen, ob der Lieferant langfristig liefern kann, ob es knappe Vorprodukte gibt, was in der Welt um Sie herum geschieht. Bleiben Sie auf dem Laufenden!

2. Sie brauchen Liquidität

Solche Marktentwicklungen bedeuten immer, dass Sie liquide bleiben müssen, sei es, um kurzfristig das Lager aufzustocken oder neue Mitarbeiter einstellen zu können, wenn sich die Möglichkeit bietet. Sie müssen handlungsfähig bleiben. Besorgen Sie sich ausreichend Liquidität. Sprechen Sie mit Ihren Hausbanken, aber auch mit Lieferanten können längere Zahlungsziele vereinbart werden.

Jetzt muss die Finanzierung stehen.

3. Kennen Sie Ihr Unternehmen

Verstehen Sie Ihr Unternehmen wirklich, woher kommen Ihre Aufträge, wo kaufen Sie ein, welchen Einfluss hat die Inflation auf Ihre Kunden und Ihre Lieferanten. Viel diskutiert wird gerade, was mit der Baubranche passiert, da das Neugeschäft, aber auch das laufende Geschäft zurückgeht, auch wenn Holz :) wieder lieferbar ist. In unserem Beruf nennt man das Wertschöpfungskette. Machen Sie sich nochmals damit vertraut, auch wenn Sie Ihr Unternehmen natürlich in- und auswendig kennen. Die Phrase „das haben wir immer schon so gemacht“ kann jetzt zu großen Fehlern führen.

Konzentrieren Sie sich auf die Kernkompetenz. Jetzt sollten keine Ausflüge in Randbereiche erfolgen und neue Geschäftsfelder erst nach ausreichender Prüfung erschlossen werden.

4. Ihre Mitarbeiter/innen

Ein Teil Ihrer Mitarbeiter/innen hat noch nie um einen Auftrag kämpfen müssen. Mitarbeiter bis 35 bzw. 40 Jahren kennen nur einen Weg, die Auftragsbücher sind voll und der nächste Kunde droht mit Auftrag.

Sie müssen Ihren Mitarbeitern/innen helfen und zeigen, dass Ihr Betrieb auch bei verringerter Nachfrage überlebensfähig ist.

Denken Sie daran, wenn Mitarbeitende unsicher sind, verlieren Sie an Produktivität, das ist normal. Es kommt auf Sie an und wie Sie mit Ihren Mitarbeitern/innen umgehen. Stärken Sie die Kommunikation im Unternehmen und nach außen.

Ihre Mitarbeiter/innen erleben vielleicht die kuriose Situation, dass Ihr Unternehmen nicht arbeiten kann, weil Vorleistungen und Material fehlen oder Aufträge von den Kunden verschoben werden, und Sie Kurzarbeit machen müssen. Andererseits liest man überall von Fachkräftemangel.

5. Einfache Rezepte sind Teil des Problems und nicht der Lösung.

Pauschale Lösungen, wie:

- Wir sparen mal beim Marketing ein Jahr.
- Es werden keine neuen Mitarbeiter eingestellt.
- Die Löhne werden prozentual für alle gekürzt.
- Schulungen für Mitarbeiter gibt es dieses Jahr keine.
- Das Betriebsfest fällt aus.
- Die Filiale machen wir zu, die bringt eh zu wenig.

Wir Menschen wünschen uns einfache Lösungen, wie bei den Politikern/innen oben, denen folgen wir gerne, aber die Welt ist komplexer, als uns diese weismachen wollen. Der systemische Ansatz, den man aus dem sozialen Bereich kennt, ist auch hier die richtige Herangehensweise.

Sie müssen Ihr Unternehmen im System des gesamten Marktes betrachten, schonungslos mit allen Stärken und Schwächen, und ganz wichtig: nicht auf Basis der Daten der Vergangenheit, sondern auf Basis der aktuellen Wettbewerbs- und Marktsituation.

Zur Vergangenheit als Beispiel: Es bringt Sie nicht weiter, wenn Sie Ihre Spritkosten von vor drei Jahren mit den heutigen vergleichen, da ist nichts, aber überhaupt nichts, was Sie ändern können.

Außerdem macht es richtig schlechte Laune :(

■ Notizen:

■ Zum Schluss

Bleiben Sie und Ihr Unternehmen flexibel, auch und vor allem bei der Preisgestaltung.

Es ist jetzt nicht die Zeit, einen Auftrag für das kommende Jahr zu einem Festpreis anzubieten, selbst in drei Monaten ist es in den meisten Branchen mit einem zu hohen Risiko behaftet.

Jetzt ist die Zeit der Unternehmer/innen, die am Unternehmen arbeiten und nicht die Zeit der Selbständigen, die selbst und ständig arbeiten.

Und halte Dich von negativen Menschen fern, sie haben für jede Lösung ein Problem.

Wahrscheinlich nicht von Albert Einstein

ÜBER ATB CONSULTING:

ATB Consulting, Florian Büttner ist eine Unternehmensberatung, die seit 1994 mittlere Unternehmen in allen Fragen der Betriebswirtschaft unterstützt. Ob Handel, Handwerk, Produktion oder Dienstleistung, wir haben uns in vielen Jahren das Wissen erarbeitet, um die Unternehmen mit dem Notwendigen zu unterstützen. Unsere Schwerpunkte sind: Überprüfung von Unternehmen, Strategie- und Organisationsberatung, Umsetzung, Begleitung. ATB Consulting, Florian Büttner ist seit 1999 Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU), Herr Florian Büttner ist seit 1999 als CMC unter der Nr. 54968-1 zertifiziert.

Wir arbeiten ausschließlich auf der Basis der „Qualitätssicherung in der Unternehmensberatung“ und der „Grundsätze ordnungsgemäßer Planung“ des BDU. Weitere Informationen finden Sie im Internet unter www.atb-die-unternehmensberater.de.

Haftungsausschluss/Disclaimer: Alle Angaben sind sorgfältig geprüft. Im Zeitablauf oder durch Gesetzesänderungen können sich aber Änderungen ergeben. Bitte haben Sie deshalb Verständnis, dass wir für die Richtigkeit und/oder Vollständigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.

**ATB Consulting, Florian Büttner, Unternehmensberatung,
Brückleweg 5, 79426 Buggingen, Tel.-Nr. 07631-7482960**

Bildquellen

Titelbild: coins-g0d93c4f47_1920
von Steve Buissinne auf pixabay