Agenda 2010

Hier sind einige Ratschläge, mit denen Sie im neuen Jahr nicht schiefliegen.

VON HERMANN SIMON

Was tun? Das ist die Frage zu Beginn des Jahres 2010. Einerseits macht sich Optimismus breit, dass die Krise überstanden und der Aufschwung im vollen Gange sei. Andererseits ist die Unsicherheit der Prognose höher als vor einem Jahr. Wird der Aufschwung nachhaltig sein, oder wird es einen W-Verlauf mit einem zweiten Einbruch geben? Niemand weiß das derzeit, und wer das Gegenteil behauptet, der lügt. Was ist also zu tun? Wie sieht die Agenda 2010 für Ihr Unternehmen aus? Hier sind einige Ratschläge, die trotz aller Jubelmeldungen immer noch von der Krise diktiert werden. Damit liegen Sie nicht schief. Die langfristige Ausrichtung Ihrer Firma ist ein anderes Thema.

MANAGEN SIE IHRE LIQUIDITÄT MIT HÖCHSTER PRIORITÄT: Liquidität ist wie Atemluft. Wenige Minuten ohne Sauerstoff genügen, und man ist tot. „Flüssig bleiben geht vor Profitabilität", so drückte es kürzlich die Deutsche Bank völlig zu Recht aus. Die wirtschaftliche Lage ist einfach noch zu labil.

Bringen Sie Ihre Finanzierung in Ordnung: Kapitalbeschaffung wird in den nächsten Jahren nicht einfacher, sondern schwieriger. Eigenkapital wird an Bedeutung gewinnen. Wie die jüngsten Beispiele Hochtief Concessions oder Scan Energy zeigen, treffen Börsengänge traditioneller Art auf Widerstand. Kapitalerhöhungen seriöser Unternehmen und Anleihen funktionieren derzeit noch. Nutzen Sie diese Chance zur langfristigen Absicherung. Denken Sie auch über innovative Formen der Eigenkapitalbeschaffung wie etwa SPACs nach, also über Unternehmenshüllen, die ohne operative Tätigkeit an die Börse gebracht werden.

STABILISIEREN SIE IHRE PREISE: In vielen Unternehmen hat die Krise Preise und Margen ruiniert. Das kann so nicht weitergehen. Stabile oder höhere Preise lassen sich aber in der Regel nur durchsetzen, wenn die Kapazitäten reduziert werden. Nehmen Sie sich die Champagnerproduzenten als Beispiel. Im Jahr 2008 wurden weltweit 322 Millionen Flaschen Champagner verkauft. Für 2009 lag die Prognose bei nur noch 270 Millionen Flaschen, mehr als 16 Prozent minus. Haben die Jungs aus der Champagne die Preise gesenkt, um Absatz und Auslastung hochzubringen? Nein, so dumm sind die nicht. Sie ließen einfach ein Drittel der Ernte in den Wingerten. Ergebnis: Die Preise blieben weitgehend stabil. Selbst die Stahlindustrie hat im Sommer 2009 Preiserhöhungen durchgesetzt, trotz miserabler Kapazitätsauslastung. Die Preisstabilisierung und -anpassung funktioniert aber nicht von heute auf morgen. Sie brauchen dazu einen systematischen, langfristigen Plan. Und vergessen Sie jegliche Koordination mit Wettbewerbern. Die Kartellbehörden gehen schärfer denn je vor, siehe den jüngsten Kaffeefall.

ERHÖHEN SIE IHRE AGILITÄT: In zahllosen Gesprächen im Laufe des Jahres 2009 habe ich den Eindruck gewonnen, dass diejenigen Unternehmen am besten mit der Krise zurechtgekommen sind, die am schnellsten reagiert haben. Immer wieder hörte ich, dass die Krise Ende September/Anfang Oktober 2008 innerhalb von zwei Wochen wie ein Blitz einschlug. Erstaunt und beeindruckt hat mich, dass einige Unternehmen bereits im Oktober 2008, also nur wenige Tage später, mit schnell wirkenden und massiven Anpassungsmaßnahmen reagierten. Da die Unsicherheit derzeit nicht weniger hoch ist als damals, zählen Agilität und schnelle Reaktion noch stärker. Das gilt in beide Richtungen. Wenn der Aufschwung anhält, gilt es dabei zu sein und den Zug nicht zu verpassen. Analog sollten Sie auf einen eventuellen zweiten Einbruch gefasst sein. Extrem zeitnahe Informationssysteme und Entschlossenheit sind wichtiger denn je.

SEIEN SIE MENTAL VORBEREITET AUF POLITISCHE STAGNATION UND ÜBERRASCHUNGEN: An den Wahlabenden herrschte Optimismus. Das gilt für Deutschland wie für die USA. Heute bietet die schwarz-gelbe Koalition ein trauriges Bild. Glaubt noch irgendjemand an die „politisch-moralische Wende"? Der Bewegungsspielraum der deutschen Politik ist faktisch gleich null. Mit Obama sieht es nicht besser aus. Ein amerikanischer Informationsdienst schreibt im Januar 2010: „Obama is failing as President. Total paralysis reigns. Increasingly, the word heard around the world is ‚Amero-Sclerosis'." Sarkozy und Kollegen reihen sich nahtlos in dieses Muster ein. Und das Potenzial an – überwiegend unangenehmen – möglichen Überraschungen hat es in sich: W-Verlauf der Konjunktur, weiter zunehmender Terrorismus, Abwertung des Dollar, Erosion des Euro durch Griechenland und Konsorten, Wirtschaftseinbruch in China, ein weiterer Krieg etwa im Jemen, Zerstörung der iranischen Atomanlagen durch Israel et cetera et cetera. Ich sage nicht, dass diese Horrorszenarien tatsächlich eintreten. Aber man kann sie nicht als völlig unwahrscheinlich oder gar unmöglich von der Hand weisen. Man sollte auch nicht für jede dieser Möglichkeiten einen Plan B entwickeln. Jedoch schadet es nicht zu überlegen: „Was wäre wenn?"

Vorsicht ist die Mutter der Porzellankiste – kein schlechtes Motto für Ihre Agenda 2010. ◆

Professor Hermann Simon (62) ist Chairman der Unternehmensberatung Simon, Kucher & Partners.