Der Preis der Inflation

Wie Unternehmen auf die Geldentwertung reagieren sollten.

VON HERMANN SIMON

DER INFLATIONSZUG NIMMT FAHRT AUF, und jedes Unternehmen muss aufpassen, dass es mitkommt. Von April 2010 bis April 2011 stieg der Verbraucherpreisindex in Deutschland um 2,4 Prozent. Der sogenannte Harmonisierte Verbraucherindex, der für europäische Vergleiche herangezogen wird, erhöhte sich sogar um 2,7 Prozent. Aussagekräftiger für das, was kommen wird, ist der Trend, das heißt die Veränderung der Inflationsraten (mathematisch die zweite Ableitung). In den vergangenen beiden Quartalen betrug die Preissteigerung aufs Jahr hochgerechnet rund 4 Prozent, in den beiden Quartalen davor lediglich 1,6 Prozent. Und auch die Zahlen anderer Länder deuten an, wohin die Reise geht. USA: 2,7 Prozent, EU: 3,1 Prozent, England 4,0 Prozent, China 5,4 Prozent – wir sollten uns auf ähnliche Preissteigerungsraten gefasst machen.

Die Ausweitung der Geldmenge, haussierende Rohstoffpreise aufgrund gestiegener Nachfrage aus Schwellenländern und in der zweiten Welle der Lohndruck werden unweigerlich ihren Tribut fordern. Wenn es überhaupt eine realistische Lösung für die explosionsartig gestiegene Staatsverschuldung gibt, dann heißt diese Inflation. Dazu fällt mir eine interessante Definition ein, was Inflation im Kern bedeutet: „Inflation ist eine über die Zeit gestreckte Währungsreform." Denken Sie mal über diesen Satz nach.

WIE KÖNNEN SICH UNTERNEHMEN gegen die kommende Inflation wehren? Und wie erfolgreich waren sie in der Vergangenheit darin, die Inflationswirkungen zu kompensieren? Bei der zweiten Frage tun sich dramatische Unterschiede auf. Betrachten wir hierzu beispielhaft zwei Branchen, die Telekommunikation und die Autoindustrie. Beide zeichnen sich durch ein hohes Innovationstempo aus, und Innovation scheint ein idealer Schutz gegen Inflation. Denn für neue Produkte und Problemlösungen kann man in der Regel höhere Preise durchsetzen. Das erscheint leichter und weniger absatzschädigend als Preiserhöhungen bei bestehenden Produkten.

Seit 2000 hat die Telekommunikationsbranche in Deutschland ihre nominellen Umsätze um 5,2 Prozent gesteigert (nicht pro Jahr, sondern insgesamt!). Rechnet man die Inflation im gleichen Zeitraum dagegen, dann ergibt sich ein Rückgang der Umsätze in realen Werten von 11,6 Prozent – ein echtes Desaster, das sich auch in den Börsenkursen widerspiegelt. Vor zehn Jahren lag der Kurs der Deutsche-Telekom-Aktie bei rund 25 Euro, heute kostet die Aktie etwa 11 Euro. Die Hauptursache: Trotz einer Fülle von innovativen Angeboten und enormen Mengenausweitungen (Internet, Mobilkommunikation) ist der Wettbewerb zu stark, um die Preise der Inflation anzupassen.

Ganz anders die Autohersteller: Ihr Umsatz ist seit 2000 nominal um 30 Prozent und real um 11 Prozent gewachsen. Sie haben es geschafft, für ihre innovativen Produkte Preise zu erhalten, die den Anstieg des Preisniveaus überkompensierten – eine tolle Leistung.

Aus dem Vergleich dieser beiden Branchen ziehen wir die wichtige Einsicht, dass Innovation nicht automatisch gegen Inflation schützt. Sie schützt nur dann gegen die Geldentwertung, wenn man für die neuen Produkte tatsächlich höhere Preise durchsetzen kann.

Die Stunde der Wahrheit nähert sich. Warren Buffett, der berühmte Investor, hat im Februar 2011 eine bemerkenswerte Aussage gemacht: „The single most important decision in evaluating a business is pricing power." Pricing Power ist die Fähigkeit eines Unternehmens, am Markt Preiserhöhungen durchzusetzen. Darauf wird es gerade in einer Zukunft mit anziehender Inflation ankommen.

UND HIER SIND EINIGE RATSCHLÄGE, die Sie dabei vielleicht beachten wollen:

Unseren Erkenntnissen (zum Beispiel aus Projekten in Brasilien) zufolge bringt es in Inflationszeiten wenig, die Preise unterproportional oder verspätet anzuheben. Die Hoffnung, dass einem dann vermehrt Kunden zulaufen, erweist sich als illusionär, da die Kunden bei sich häufig verändernden Preisen nur noch schwer unterscheiden können, wer wirklich günstiger ist.

Stattdessen ist es in der Regel ratsamer, die Preise früh und häufig in kleinen Schritten anzuheben. Einmal unterlassene Preiserhöhungen können später kaum nachgeholt werden.

Inflation ist kein einheitliches Phänomen. Dementsprechend sind auch die Erwartungen und die Bereitschaft der Kunden, Preiserhöhungen zu akzeptieren, von Branche zu Branche extrem unterschiedlich. Die Kenntnis dieser Gegebenheiten ist folglich entscheidend für zielführende Aktionen. Sie sollten in dieses Wissen investieren.

Nicht zuletzt kommt es auf den Mindset im Unternehmen an. Ist sich wirklich jeder in der Produktion, im Finanzwesen, im Controlling, im Verkauf bewusst, was Inflation bedeutet und was das Unternehmen tun muss? Eine entsprechende geistige Aufrüstung ist Voraussetzung für einen erfolgreichen Kampf gegen die Inflation. Sie entscheiden heute, ob es Ihrem Unternehmen aus der Sicht des Jahres 2020 so gegangen sein wird wie den Leuten in der Telekommunikationsbranche oder denen in der Autoindustrie. ◆

Professor Dr. Dr. h. c. Hermann Simon ist Chairman der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners (www.hermannsimon.com).