

# Unternehmenssteuerung in der Inflation

Da die Inflation entscheidende Parameter für Unternehmen verändert, gilt es, die Steuerung wesentlicher Geschäftsprozesse anzupassen: Das Kostenmanagement gewinnt wieder an Bedeutung, die performance- und ergebnisorientierte Unternehmenssteuerung muss neue, zusätzliche Prioritäten setzen sowie deutlich kurzfristiger und flexibler gestaltet werden.

*Heike Adam*

Eine Akutinflation wie die aktuelle ist eine Ausnahmesituation, wie wir sie seit 40 Jahren nicht erlebt haben. Sie stellt Unternehmen vor völlig neue Herausforderungen, auf die sie in kürzester Zeit reagieren müssen. Die Rahmenbedingungen haben sich substantiell geändert, etliche etablierte Prozesse passen nicht mehr. Es bedarf neuer Ansätze, zuerst kurzfris-

tig, dann aber auch mittel- und langfristig. Denn durch Angebotsmangel induzierte Inflationen haben immer einen transformativen Charakter, ein komplettes Zurück zum „Davor“ gibt es nicht. Kennzeichnend für diese Form der Inflation ist es, dass sie und ihre Effekte sukzessive die gesamte Wirtschaft erfassen. In ihrem Verlauf werden alle Unternehmen betroffen sein.

Unternehmenssteuerung lässt sich in diesem Kontext aus zwei Perspektiven beleuchten. Die erste fokussiert auf das aktive Agieren der einzelnen Bereiche eines Unternehmens. Die zweite auf die Steuerung eines Unternehmens aus einer zentralen, vorrangig zahlenbasierten Sicht. Beide Anschauungsweisen werden hier im Folgenden betrachtet.

## Zusammenfassung

- Schrumpfende Gewinne durch steigende Bezugskosten und sinkende Umsätze sowie der inflationstypische Kaufkraftverlust der Geldbestände schaffen das „Bermudadreieck der Inflation“.
- Für die Umsatz- und Ergebnisplanung eignen sich Szenarien und Bandbreiten. Die Steuerung muss flexibler und kurzfristiger erfolgen, ohne Anpassung verlieren Periodenvergleiche und KPIs an Aussagequalität.
- Inflationsbereinigungen, ähnlich Währungsbereinigungen von Umsätzen und KPIs, sind anzudenken mit Blick auf die Erläuterung potentiell sinkender Umsätze in 2024.

## Unternehmenssteuerung über die Unternehmensbereiche

Der Einkauf ist am frühesten und stärksten betroffen, mit Mangel und akuten Preissteigerungen konfrontiert. Kurzfristiges Ziel ist hier die Sicherung der Mengen, um eine stabile Produktion und Versorgung der Kunden zu gewährleisten. Den Haupthebel dafür bildet der Multiple-Sourcing-Ansatz, in doppelter Hinsicht. Zum einen geht es um die Erschließung von Alternativlieferanten, zum anderen um das Ausweichen

auf Alternativrohstoffe beziehungsweise -vorprodukte, auf Substitute mit ähnlichen Produkteigenschaften. Dieser Wechsel ist akut ein kurzfristiger, kann aber zu einem mittel- und langfristigen werden, der Prozesse, aber auch Rezepturen strukturell und dauerhaft verändert.

Durch die Implementierung oder Ausdehnung einer Multiple-Sourcing-Strategie wird der Einkauf jedoch kleinteiliger und komplexer und damit auch kostenintensiver. Doch rein aus Vorsicht und unter Gesichtspunkten des Risikomanagements ist dieser Schritt unverzichtbar. Gerade viele spezialisierte mittelständische Unternehmen verfügen bisher häufig nur über einen seinerseits hoch spezialisierten Lieferanten und müssen hier gezielt weitere Lieferanten finden oder teilweise mit eigenem Input strategisch aufbauen. Die Preisindexierung als wirksames Instrument auf der Absatzseite sollte auch auf Lieferantenseite akzeptiert werden, um Risiken zu teilen und kurzfristige Belieferung, aber auch langfristige Beziehung zu sichern. Ein weiterer, indirekter Ansatzpunkt ist die Lagerhaltung. Durch die Mangelsituation an den Beschaffungsmärkten gewinnt Vorratsaufbau an Bedeutung. Er garantiert Lieferfähigkeit für die eigenen Kunden und kann zusätzlichen Vorteil gegenüber Wettbewerbern schaffen.

Auf der Absatzseite geht es beim Thema Preissetzung darum, die entstehenden Kosten zeitnah und mit möglichst großem Anteil entsprechend weiterzugeben. Sehr gut gelingt das Unternehmen mit Preissetzungsmacht, wobei zwei Umstände diese Situation vereinfachen. Die Preissteigerungen auf ihren Bezugsmärkten sind den Kunden bekannt. Die Wettbewerber sind in der gleichen Situation, sie alle sind an einer Erhöhung der Preise interessiert. Hingegen können Unternehmen ohne diese Preissetzungsmacht die Kosten kaum über höhere Preise weitergeben oder sie verlieren an Mengen. Dabei bildet Preissetzungsmacht meinen Analysen zufolge eines der fünf wesentlichen Kriterien für Inflationsresilienz (vergleiche Adam 2022d). Verträge mit zeitlichem Vorlauf und starken, relevanten Preissteigerungen sollten Preisindexierungen enthalten. Für Unternehmen, die sich auf internationalen Märkten bewegen oder mit einem sehr starken Handel konfrontiert sind, wird es schwieriger, ihre höheren Kosten weiterzugeben oder das Risiko zu teilen. Markenunternehmen mit ihrem hohen immateriellen Preisanteil befinden sich ebenfalls in einer herausfordernden Situation. Unternehmen, die vor allem in den späteren Phasen der Inflation von Nachfragerückgängen betroffen sind, können sogar gezwungen sein, Preise zu reduzieren. Diese Zu-

sammenhänge beschreibe ich in meinem „Inflation-Märkte-Modell“ (vergleiche Adam 2022c).

Bei der Preissetzung ist auch die Langfristsituation auf den Märkten zu betrachten. Mit der Einschätzung der Zukunft der Kunden, ihrer Überlebenswahrscheinlichkeit, vergrößert sich die Bandbreite an Aspekten, die zu berücksichtigen sind. Viele Unternehmen, vor allem auf den Märkten der Inflationstreiber, sind hier bereits einem kritischen Doppeldruck unterworfen: sowohl den höheren Kosten, die nicht adäquat weitergegeben werden können, als auch den rückgängigen Nachfragen. Dieser Doppeldruck ist ein typisches Merkmal der Inflation im Vergleich zu reinen Rezessionen.

Im Finanzbereich kommt dem Liquiditätsmanagement eine größere Relevanz zu, besonders wenn die stark gestiegenen Kosten nicht adäquat weitergegeben werden können. Die Verkürzung von Zahlungsfristen kann diesen Effekt kompensieren. Wegen des Verlustes an Kaufkraft sollten die Geldbestände und das kurzfristige Umlaufvermögen generell größere Aufmerksamkeit erfahren. Geldbestände verlieren sukzessive an realem Wert und dadurch auch Teile ihres Schutz- und Verlustkompensationspotenzials. Hier droht für etliche Unternehmen das „Bermudadreieck der Inflation“ (vergleiche dazu ausführlicher Adam 2022a), das **Abbildung 1** illustriert. Die Geldbestände eines Unternehmens werden hier aus drei Richtungen bedroht. Auf der Einkaufsseite durch höhere Kosten, auf der Absatzseite durch geringere Umsätze, die in Verluste münden, und in der Substanz durch realen Wertverlust. Dieses „Bermudadreieck“ ist ein Alleinstellungsmerkmal der Inflation, speziell der mangelgetriebenen, und macht sie zur schwersten Form der Wirtschaftskrise.

*„Geldbestände verlieren sukzessive an realem Wert und dadurch auch Teile ihres Schutz- und Verlustkompensationspotenzials.“*

Was können Unternehmen zusätzlich tun? Ein noch stärkeres Kostenmanagement auf verschiedenen Stufen ist für alle Unternehmen geboten. Kurzfristig und unmittelbar geht es um direkte Einsparungen, die die Liquidität sichern. Auf einer zweiten Stufe steht die Flexibilisierung der Kosten an. Verträge wie Miet-, Arbeits- und Service-Verträge gilt es, hinsichtlich Laufzeit und Variablen anzupassen, um auf zukünftige Entwicklungen besser vorbereitet zu sein und Handlungs-

spielräume zu vergrößern. Die dritte Stufe berücksichtigt, dass viele Kostenerhöhungen dauerhaft sein werden. Speziell im Bereich Energie werden wir das Preisniveau vor Krieg und Inflation nicht mehr erreichen, selbst wenn globale Marktpreise wieder fallen. Wir haben uns strukturell entschieden, Energie aus anderen Quellen, erzeugungs- und lieferantenseitig, zu beziehen, die alle ein höheres Kostenniveau aufweisen und hohe Investitionskosten erfordern. Das Kostenmanagement muss die dauerhafte Veränderung der Höhe dieser Kosten frühzeitig berücksichtigen. Diese veränderte Kostenstruktur ist in alle zukünftigen Planungen und in die Formate des Kostenmanagements aufzunehmen.

### Steuerung von Umsatz, Ergebnis und KPIs

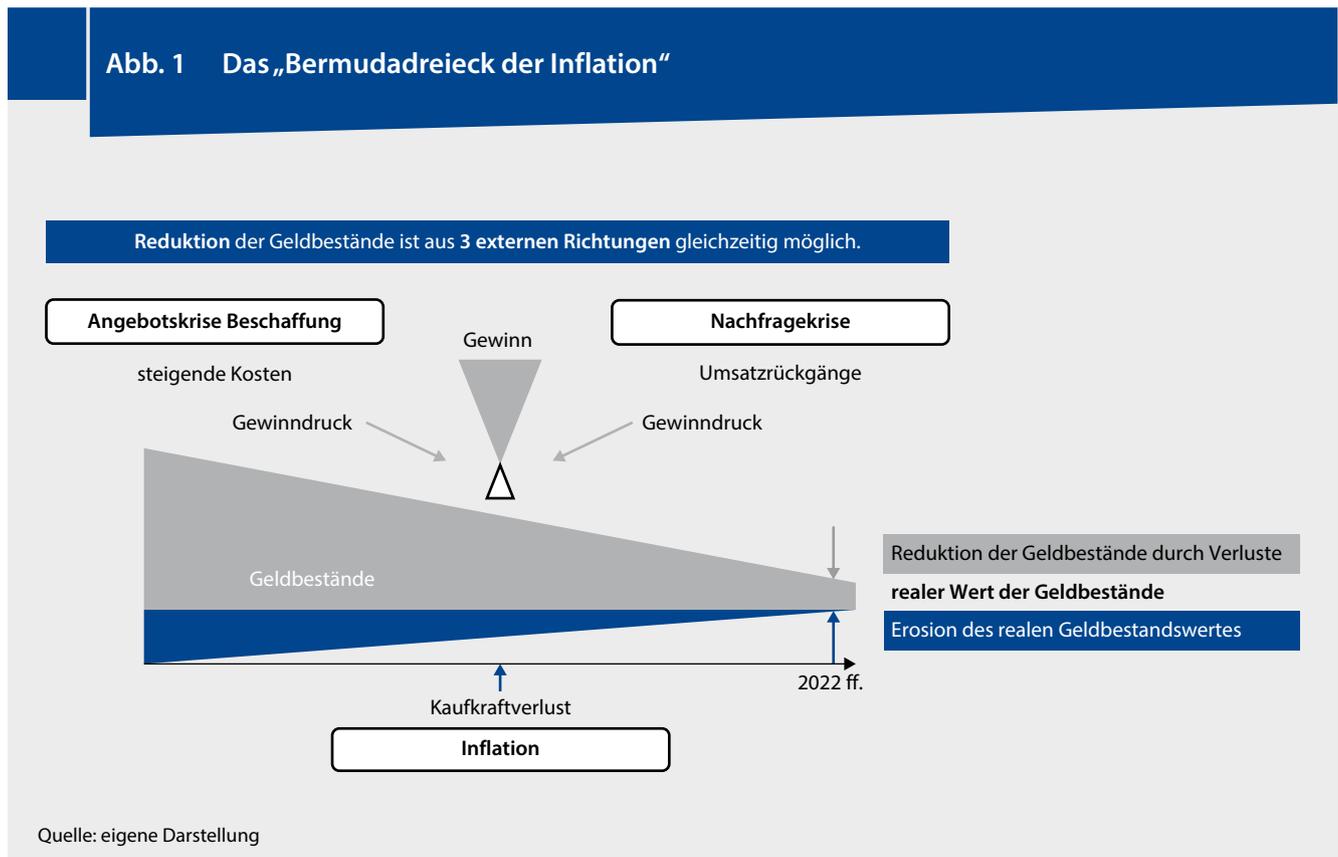
Speziell in einer extern angestoßenen und angebotsgetriebenen Inflation wie der aktuellen nimmt die Volatilität deutlich zu und die Planbarkeit ab. Die Zahl der stark schwankenden Größen und Variablen steigt, viele liegen außerhalb des eigenen Einflusses. Eine Jahresplanung oder Erwartungswerte lassen sich nicht mehr auf dem gleichen Qualitätsniveau mit gleicher Wahrscheinlichkeit gestalten wie bisher (vergleiche dazu ausführlicher Adam 2022b).

In dieser Situation sind Szenarien das Mittel der Wahl. Unternehmen treffen auf der Kostenseite Annahmen wie 20 oder 30 Prozent höhere Ausgaben für wesentliche Positionen. Auch auf der Absatzseite arbeiten sie mit Variablen und rechnen dort gegebenenfalls mit Rückgängen. Es sollte immer ein Worst-Case-Szenario kalkuliert werden. Aus der Summe der Szenarien ergeben sich Bandbreiten, wodurch Unternehmen absehen können, wie sich bestimmte Situationen entwickeln könnten. Auch rote Linien können sich abzeichnen, gegen die Unternehmen gezielt steuern können.

*„Unternehmen treffen auf der Kostenseite Annahmen wie 20 oder 30 Prozent höhere Ausgaben für wesentliche Positionen.“*

Die Szenarien sind immer wieder zu aktualisieren und die Forecast-Zeiträume im Gegensatz zu früher deutlich kürzer. Wichtig für Controlling und Unternehmensführung ist es, sich in diesem Umfeld immer wieder neu darüber klar zu wer-

Abb. 1 Das „Bermudadreieck der Inflation“



## Handlungsempfehlungen

- Nutzen Sie Preisindizes auf Einkaufs- und Vertriebsseite, nehmen Sie diese in Ihr Reporting auf.
- Nehmen Sie Liquidität, Cashflow und Realwertverlust Ihrer Nettogeldbestände in Ihr Standard-Reporting auf.
- Passen Sie Periodenvergleiche zu Umsätzen sowie diesbezügliche KPIs ähnlich einer Währungskursbereinigung an, um deren Aussagequalität in Richtung Management zu erhalten.
- Ergänzen Sie Darstellungen um zusätzliche, kontextbildende Kennzahlen wie Einsatzkosten oder Mengen.
- Bei mittelständischen Unternehmen kann der zukünftige Ausschüttungsbedarf steigen.

den, wie und welche Entwicklungen stattfinden. Dabei ist das gleichzeitige Eintreffen verschiedener Effekte aktiv zu beobachten, da diese sich in ihrer Wirkung unerwartet verstärken können. Immer mit dem Ziel, Liquidität und Cashflow zu sichern und das Unternehmen erst kurzfristig, dann mittelfristig stabil in Gang zu halten.

Hinsichtlich des Reportings ist der Fokus zu erweitern beziehungsweise zu verändern. Preisindizes sollten integriert werden, Liquidität und Cashflow stärker in den Mittelpunkt rücken. Zu beachten ist ebenfalls, dass Vorjahres- und Periodenvergleiche an Aussagekraft und Relevanz verlieren. Ein Euro ist nicht mehr ein Euro. Während das im externen Reporting natürlich nominell der Fall ist, geht es bei interner Betrachtung jedoch sowohl um die Steuerungsfähigkeit, die Bewertung von Produkten, Märkten und Maßnahmen als auch um den adäquaten Vergleich hinsichtlich der Entwicklung realer Mengen und Profitabilität. Die Anpassung von Planung und Vorperioden kann hier angebracht sein, ähnlich der bei Währungskursen.

Ein Blick sollte auch den Dividenden und Ausschüttungen gelten, besonders bei Zielausschüttungen oder Mindestbedarf der Eigentümer. Hier ist zu berücksichtigen, dass der jährliche Ausschüttungsbedarf in den kommenden Jahren steigen kann, weil der Finanzbedarf der Empfänger inflationsbedingt in Form steigender Lebenshaltungskosten zunimmt.

Unternehmenssteuerung wird damit mittelfristig komplexer und herausfordernder. Sie aktiv und agil zu betreiben, wird den Erhalt von Substanz und zukünftigen Erfolg entscheidend beeinflussen.

## Literatur

Adam, Heike (2022a): Das Bermuda-Dreieck der Inflation, Teil 1, <https://dynamicfinance.podigee.io/19-heike-adam> (letzter Abruf: 23.02.2023).

Adam, Heike (2022b): Das Bermuda-Dreieck der Inflation, Teil 2, <https://dynamicfinance.podigee.io/20-heike-adam> (letzter Abruf: 23.02.2023).

Adam, Heike (2022c): Das „Inflation-Märkte-Modell“ – Als Text: <https://heike-adam.com/wp-content/uploads/2022/12/IMM-Inflation-Maerkte-Modell-DE-als-Charts-PDF-Folge-Expose-Heike-Adam-2022.12-01-WS.pdf> oder als Erklärvideo: <https://heike-adam.com/2023/02/02/inflation-aus-unternehmenssicht-lehrangebot-euro-fh-hamburg/>

Adam, Heike (2022d): Inflationsresilienz, <https://heike-adam.com/2023/03/09/inflationsresilienz/>

## Angaben zur Autorin



### Heike Adam

ist Geschäftsführerin der Managementberatung Heike Adam, Associated Partner der Theron Advisory Group und Lehrbeauftragte der Euro-FH Hamburg. Sie war mehr als 20 Jahre bei Henkel & Beiersdorf tätig.  
E-Mail: [adam@heike-adam.com](mailto:adam@heike-adam.com)



## Kostenmanagement



Mayr, A. (2022): Veränderungen im Kostenmanagement durch die Digitalisierung, in: Feldbauer-Durstmüller, B./Mayr, S. (Hrsg.): Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 103-123. <https://sn.pub/luOuyi>

Gutheil, M. (2022): Instrumente für ein krisenfokussiertes Kostenmanagement, Wiesbaden. <https://sn.pub/LusMM1>