



Alexander Fust und Urs Fueglistaller

# Unternehmerische Entscheidungen in unsicheren Zeiten

Die Zukunft vorherzusehen war in der Vergangenheit bereits schwierig, doch in unsicheren Zeiten wie den aktuellen wird dieses Unterfangen noch herausfordernder. Vergangene und aktuelle politische Entscheidungen ziehen makroökonomische Veränderungen (z.B. Zinsniveau, staatliches Investitionslevel, Steuersatz, Wechselkurs) nach sich und beeinflussen dadurch früher oder später auch die Unternehmen. Vor dem Hintergrund der Frage, wie Ostschweizer Führungskräfte mit diesen Herausforderungen umgehen, werden Fallstudien für die Studie Ostschweiz 2012 der IHK St.Gallen-Appenzell und der St.Galler Kantonalbank erstellt.

Nicht nur exportorientierte Unternehmen sind betroffen von der Unsicherheit im Zusammenhang mit der Schuldenkrise, dem schwachen Euro und der ausgelösten Frankenstärke. Auch Detailhandelsfirmen in Grenznähe oder Lieferanten von exportorientierten Unternehmen bleiben von diesem Phänomen nicht verschont. Da es für die allermeisten und insbesondere die kleinen Unternehmen schwierig ist, die (Schweizer und Europäische) Politik zu beeinflussen, stellt sich die Frage, welche anderen Massnahmen diese Unternehmen angehen können, um angespannte Phasen zu meistern und für die Zukunft weiter wettbewerbsfähig zu bleiben.

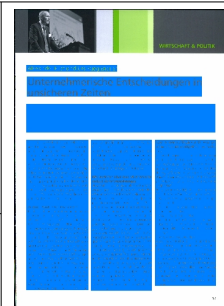
## Ausblick: Studie Ostschweiz 2012

Die Thematik der Zukunftsbewältigung wird im Rahmen von Fallstudien für die «Studie Ostschweiz 2012» untersucht. Die Träger der Studie sind die IHK St.Gallen Appenzell und die St.Galler Kantonalbank. Studierende der Universität St.Gallen führen Interviews bei ausgewählten Unternehmen durch, wobei sie vom KMU-Institut der Universität St.Gallen und ecopol AG begleitet werden. Insbesondere wird untersucht, zu welchem Zeitpunkt in jüngster Vergangenheit strategische Massnahmen ergriffen wurden und wie der Grad der Bedrohung wahrgenommen wurde/wird. Der Bedrohungsgrad mag in einer strategischen Krise (z.B. schrumpfende Märkte, mangelndes Know-how) kleiner sein als in einer Erfolgskrise (z.B. auftretender finanzieller Verlust), Liquiditätskrise (z.B. Überziehung Kredite, Aufschub Lieferantenzahlungen) oder vor einer drohenden Insolvenz. Auch der Handlungs-

zwang wird höher, je bedrohlicher die Lage für ein Unternehmen ist. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welche Informationen die Führungskräfte als relevant erachten, um Entscheide über strategische Massnahmen machen zu können und so der Unsicherheit zu einem gewissen Grad begegnen zu können.

## Informationen über makroökonomische und politische Veränderungen

Allgemeine Informationen über (potenzielle) Veränderungen makroökonomischer oder politischer Art werden auf ihre (potenziellen) Auswirkungen auf die eigene Geschäftstätigkeit geprüft: Berichte und Kolumnen in Tages-, Wirtschaftspresse oder Publikationen von Banken, Versicherungen oder Wirtschafts- und Treuhandfirmen, Erfahrungen von Unternehmen anderer Märkte (z.B. vorgelagerter Natur) oder vorgelagerter Leistungsersteller im Wertschöpfungsprozess, die Diskussion mit Kunden über ihre Zukunftsaussichten oder die Diskussion mit kritischen Vordenkern sind mögliche Informationsquellen. Der Grad der Bedrohung mag am Anfang (beim ersten Erhalt von diesbezüglichen Informationen) als aktuell gering wahrgenommen werden und im Laufe der Zeit stärker zunehmen. Je höher der Grad der Bedrohung für das Unternehmen ist, desto grösser wird der Handlungszwang. Deshalb ist es förderlich, möglichst früh zu diesen Informationen zu gelangen, um die Handlungsmöglichkeit zu gewährleisten. Dazu können Zukunftsszenarien gebildet werden, um die Auswirkung auf die eigene Geschäftstätigkeit zu prüfen.



### Massnahmen abhängig von der wahrgenommenen Nachhaltigkeit der Veränderung

Ob eine strategische Krise vorhanden ist, mag dadurch erklärt werden, ob die bedrohliche Marktveränderung vorübergehend oder ob sie nachhaltig ist. Um die wohl aktuellste Herausforderung für Exportfirmen zu nennen: Bleibt die Stärke des Frankens, sinkt oder steigt sie sogar? Wie entwickelt sich die hiesige und weltweite Konjunktur?

Bei vorübergehenden Marktveränderungen wird oft mit kostenseitigen Anpassungen versucht, diese Durststrecke zu überwinden, um die Liquidität zu erhalten:

- nicht betriebsnotwendige Investitionen werden zurückbehalten,

- das Lager wird zurückgefahren,
- nicht benötigte Maschinen werden veräussert,
- Überzeit und Temporäre werden abgebaut,
- Kader und Mitarbeitende erhalten Lohnreduktionen oder
- es wird Kurzarbeit eingeführt.

Zudem werden häufig Preissenkungen genannt, um konkurrenzfähig zu bleiben oder Kunden werden vermehrt besucht. Es wird versucht, Schlüsselpersonen weiter zu beschäftigen, damit in besseren Zeiten wieder auf sie aufgebaut werden kann. Ferner werden minder wertschöpfende Tätigkeiten wieder selbst erbracht (Insourcing). Für die Frankenstärke können auch Währungsabsicherungen genannt werden, um den Wechselkurs und somit das Risiko kalkulierbarer zu machen.