

Corona-Krise – eine Bewährungsprobe für die Krisen-Immunsierung. Jetzt zeigt sich der Wert einer nachhaltigen Risikovorsorge in der Bilanzpolitik der Agenturen.

Die nüchterne Diagnose des Präsidenten der Kassenärztlichen Bundesvereinigung, Dr. Andreas Gassen: „Das ist eher eine mediale Infektion als eine medizinische.“ Für den Medienkritiker eine interessante These, der Bilanz ist es egal, für sie zählen nur die Folgen: Umsatzrückgang, Verlust statt Gewinn!

Absage aller Veranstaltungen, Verbot von Geschäftsreisen für alle: undenkbar? Existenzbedrohende Auftragsrückgänge innerhalb weniger Wochen – ja, das unvorstellbare, undenkbare ist möglich. Und genau diese Erkenntnis verpflichtet uns zu einem neuen Denken und Handeln, einer umfassenden (Selbst-)Verpflichtung zur Anwendung geeigneter Risiko-Vorsorge. Zum Beispiel dem frühzeitigen und regelmäßigen Denken in Szenarien: bequemen und unbequemen. Szenarien, die schmerzen und uns Angst machen. Best- und worst-case-Szenarien sind dafür die falschen Begriffe. Sie sind zu gewöhnlich, zu verniedlichend!

Nach der Corona-Krise ist vor der nächsten Krise

Die Corona-Krise hat in den BWAs/der Bilanz vieler Agenturen deutliche Spuren hinterlassen. Mitten in der Diskussion um die Notwendigkeit von ethischen und kulturellen Fragen bricht ein uraltes – in den letzten Jahren häufig vernachlässigtes – Thema seinen Weg: Notwendiger Gewinn – Verzicht auf Gewinnentnahme! Oder schmerzhafter formuliert: wie lange kann eine Agentur seinen Mitarbeitern Gehälter zahlen, den Mietforderungen nachkommen, wenn Umsätze brutal einbrechen? Reichen die Rücklagen für 2, 3, 6, 12 Monate?

Jeder Agenturchef sollte jetzt kritisch in seine Bilanzen der letzten drei Jahre schauen und sich einmal z. B. das Verhältnis Personalkosten zu Jahresgewinn, Jahresgewinn zu Eigenkapital kritisch vor Augen führen. Ein Blick in den Bundesanzeiger zeigt: viele Agenturen erzielen zu geringe

Gewinne und viele von denen, die ausreichenden Gewinn erzielen, betreiben aber keine Gewinnthesaurierung, sondern entnehmen diese.

Konsequenz 1 aus der Corona-Krise: „Was-wäre-wenn- bzw. wenn-dann-Konferenzen“ als regelmäßige Pflichtveranstaltungen

Nach den Erfahrungen der Corona-Krise sollten wir nicht einfach zur Tagesarbeit übergehen. Wir sollten die Erkenntnisse nutzen, um neue regelmäßige Formate im Unternehmen einzuführen. Formate wie die „was-wäre-wenn- bzw. wenn-dann-Konferenzen“. Ziel dieser Konferenzen ist es, über das nachzudenken, was mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit nicht eintritt, aber auch nicht absolut ausgeschlossen werden kann. Ziel der Konferenzen ist es, mit ruhigem Kopf und ohne Handlungsdruck Eintrittswahrscheinlichkeiten und Handlungsoptionen auszuloten.

Eine „Was-wäre, wenn-Konferenz“ beschäftigt sich mit Fragen, wie z. B. Was-wäre, wenn wir drei bis vier Monate keine Aufträge ausführen könnten, was wäre-wenn unsere Leistungsträger für eine längere Zeit ausfallen würden, was wäre, wenn eine gesetzliche Reglementierung ein Geschäftsfeld grundlegend in Frage stellen würde?

Eine „Wenn-dann-Konferenz“ stellt sich z.B. den Fragen „Wenn wir auf einen Schlag unsere drei größten Kunden verlieren würden, dann...“ . Wenn ein Virus unser komplettes IT-System vom einen auf den anderen Moment lahmlegen würde, dann ...“.

Konsequenz 2 aus der Corona-Krise: Wie steht es um unsere Fähigkeit den notwendigen Gewinn zu erzielen, wie steht es um unsere Bereitschaft Gewinne als Risikovorsorge in der Bilanz zu belassen.

In der Realität einer Agentur konkurrieren viele Ziele miteinander: Kundentreue, Marktanteile, Mitarbeiterzufriedenheit, Neukunden-Gewinnung

usw. Es gibt nie nur das eine Ziel. Aber das Ziel Gewinne erzielen zu können und Gewinne zu thesaurieren sollte übergeordnet sein. Aber ist das in den Köpfen der Mitarbeiter ausreichend verankert? Handelt jeder kostenorientiert, beherrschen die Mitarbeiter harte Honorarverhandlungen, stimmen die Kalkulationsaufschläge, erreicht die Mehrzahl der Mitarbeiter in Beratung und Kreation die notwendigen 1125 abrechnungsfähigen Stunden p.a.?

Die Fähigkeit einen ausreichenden Gewinn zu erzielen sollte als übergeordnetes Ziel wieder einen größeren Stellenwert erhalten

Aber diese Fähigkeit ist nur die eine Seite der Medaille. Sie wird erst dann zur nachhaltigen Risikoabwehr-Position, wenn die Gewinne auch in der Größenordnung in der Agentur verbleiben, die zur Risikovorsorge notwendig sind, wenn der Verlockung der Gewinnentnahme ausreichend widerstanden wird. Nehmen wir z. B. Typ 2: Die Agentur erzielt aktuell ausreichend Gewinn, der Gewinn wird aber Jahr für Jahr sofort entnommen? Im Vergleich dazu Typ 3: Die Agentur erzielt aktuell nur unzureichend Gewinn – in der Vergangenheit wurden aber erzielte Gewinne ausreichend thesauriert.

Tabu-Thema Gewinn: Warum sind Gewinn und Gewinnthesaurierung für viele Unternehmen ein Thema, über das sie nicht gerne reden?

Man vermeidet in unserer Gesellschaft das Thema, entweder weil der Gewinn hoch oder weil er niedrig ist. Im ersten Fall entsteht Neid, im zweiten Fall Spott. Das hängt wohl mit unserer Wertekultur zusammen: Über Geld redet man nicht, und Neid ist weitverbreitet. Erkennen wir nach solchen Krisen was notwendig, was angemessen ist. Nehmen wir uns die Zeit aus den erkennbaren Fehlern zu lernen. Sind wir als Unternehmer mutig genug unser Denken und Handeln zu überdenken und neu auszurichten. *W.P.*