

## ES BEGANN AM FÖHRENBERGKREIS

*Ein Philosoph ist auf der Suche nach der Wahrheit. Das bedeutet nicht, daß er sie selbst besitzt.*

(J. Gaarder)

Es war in einer Zeit als die Konjunktur noch gut war und das Wort „Strukturkrise“ in der wirtschaftspolitischen Diskussion nicht vorkam. Dennoch trafen und treffen sich seit dem Jahresende 1992 österreichische Unternehmer und Führungskräfte aus den verschiedensten Branchen gemeinsam mit Meinungsforschern und Wissenschaftlern, da sie besorgt sind um das Unternehmen Österreich. Der „Föhrenbergkreis“ ist kein Geheimzirkel von Krisenbeschwörern, sondern er will die Chancen aus der Krise aufzeigen. Die Mitglieder agieren parteiunabhängig, wenn sie auch politisch engagiert sind. Lediglich der Industriellenvereinigung gebührt Dank für ihre Funktion als Flugzeugträger, auf dem gelegentlich nachgetankt werden konnte. Der „Föhrenbergkreis“ will keine schnellen Antworten geben, aber er will zumindest erreichen, daß in Österreich endlich die richtigen Fragen gestellt werden. Wir wollen zu neuem Denken anregen und Visionen aufzeigen. Patentrezepte für die Zukunft können wir aber nicht bieten. So ist auch dieses vorliegende Papier nichts als ein kurzer, lückenhafter Blick in die eigene Vergangenheit, denn der weltweite Wandel macht auch nicht am Fuße des Föhrenberges halt.

Dieses Papier möchte Politiker und Interessenvertreter anregen, sich dem globalen Wandel zu stellen und das Unternehmen Österreich wieder manövrierfähiger zu machen. Ebenso sollen aber auch Unternehmerkollegen angesprochen werden, die in ihren Führungsgrundsätzen unsicher geworden sind und neue Anregungen für ihr Unternehmen suchen.

## DEM FROSCH WIRD HEISS

*Die großen Brüche werden nie präzise vorausgesagt.*  
(Rudolf Bretschneider)

Österreichs Nachkriegsgeschichte ist von wirtschaftlichen Erfolgen geprägt. Das Land hat sich mit Fleiß und Ideen unter die Top Ten der Industriestaaten vorgearbeitet. Die Produktivitätssteigerungen der vergangenen 20 Jahre waren größer als jene in Deutschland, Japan oder der Schweiz.

Der Exportwert je Beschäftigten hat sich in diesem Zeitraum sogar fast verzehnfacht und uns – relativ gesehen – zu einer der erfolgreichsten Exportnationen gemacht. Auch die aktuellen Wachstumsprognosen lassen für die nächsten Jahre eine beständige Konjunktursituation erhoffen.

Kein Grund zur Besorgnis also? Was zu den Erfolgen in der Vergangenheit geführt hat, muß doch auch die Erfolge der Zukunft garantieren können.

So lautet der verbreitete österreichische Trugschluß, der so gut zu unserer Mentalität paßt.

### **Kein Grund zur Besorgnis?**

Die erkennbaren Schwächen des Unternehmens Österreich sind bereits vielfältig. Der wichtigste Erfolgsfaktor eines Landes sind seine Menschen. Doch der Bedarf an hochqualifizierten Fachkräften kann in Österreich nicht mehr gedeckt werden, die Universitätsabsolventen zählen mit durchschnittlich 15 Semestern Studiendauer zu den weltweit ältesten und die Berufsbilder der Lehrlingsausbildung passen nicht mehr in die technologische und organisatorische Wirklichkeit – der Wandel hat sie vielfach überholt. Und noch immer liegt das Schwergewicht auf der Erstausbildung in Schulen und Universitäten, während die Weiterbildung sträflich vernachlässigt wird. Mehr als die Hälfte der Kompetenzen, die bis zum Berufsende benötigt werden, können aber erst nach dem Abschluß der Ausbildung erworben werden. Lebenslanges Lernen ist kein philosophisch-abstraktes Ziel, sondern die Voraussetzung zum beruflichen Überleben in der modernen Informationsgesellschaft.

Doch auch die gut ausgebildeten Mitarbeiter haben es nicht leicht. Zu viele Gesetze und Verordnungen belasten die Mobilität und Flexibilität der Unternehmen und ihrer Beschäftigten. Der unternehmerische Alltag ist bereits durch einen Wust an bürokratischen Vorschriften und verwaltungstechnischen Hürdenläufen beeinträchtigt. Regierung und Parlament haben in den vergangenen Jahrzehnten eine Gesetzes- und Verordnungsflut über die Staatsbürger hereinbrechen lassen, deren Überschaubarkeit selbst für Juristen nicht mehr gegeben ist. Investitionen werden schon im Keim erstickt, wenn die erwartete Verfahrensdauer im Genehmigungsverfahren bereits die Dauer des Produkt-Lebenszyklus übersteigt. Der weltweite Handel wird zunehmend schneller, doch die Bürokratie zieht die Handbremse immer stärker an. Setzt sich eine gute Idee dennoch durch, fehlt dann oft das notwendige Kapital. Die österreichischen Unternehmen leiden unter besorgniserregenden Eigenkapitalschwächen, Venture capital gilt als skurriler Anglizismus. Doch die Börse ist nicht in der Lage, die Transformation des reichlich vorhandenen Geldvermögens in betriebliches Eigenkapital zu bewerkstelligen. Auch die Unternehmen verlassen sich im Zweifel lieber auf den geförderten Kredit, als neue Aktionäre über die Türschwelle zu bitten. Selbst die Infrastruktur wird immer mehr zum Bremsklotz für die Unternehmen. Die Stromkosten zählen zu den höchsten Europas, die Bahn gerät immer mehr aufs Abstellgleis und die Auffahrt Österreichs zum internationalen Info-Highway ist derzeit nicht mehr als ein Feldweg. Doch nicht nur in der Infrastruktur werden die geschützten Bereiche immer mehr

zum Wettbewerbsnachteil. Strukturschwächen in der Wirtschaft werden überpinselt, während sich der öffentliche Sektor immer stärker aufbläht. Der Anteil der Staatsdiener an den gesamten Erwerbstätigen ist weltweit bereits der vierthöchste. Die Zahl der öffentlich Bediensteten übersteigt jene der Industriemitarbeiter mittlerweile um eine Viertelmillion. Darin liegt einer von mehreren Gründen für die permanente Budgetkrise der österreichischen öffentlichen Haushalte. Die Budgetverteilung wird immer unbeweglicher, Investitionen in die Zukunft müssen gestrichen werden, um Zinszahlungen tätigen zu können. Währenddessen explodiert das Leistungsbilanzdefizit in Höhen, die den harten Schilling bald in Frage stellen werden.

Doch diese Schwächen sind nicht unbekannt. Sie waren Gegenstand vieler politischer Sonntagsreden, tauchen in Beiratsstudien ebenso auf wie in Pressekonferenzen. Österreich hat trotzdem damit in der Vergangenheit gut gelebt. Doch es könnte unserem Land ergehen wie dem Frosch im Experiment: Wirft man ihn in ein Glas mit heißem oder gar kochendem Wasser, so wird er mit aller Kraft versuchen, wieder herauszuspringen. Doch setzt man ihn in ein Glas mit kaltem Wasser und erwärmt dieses langsam, so wird er drinnen sitzen bleiben, bis er gekocht ist. Österreich müßte es eigentlich schon ziemlich heiß geworden sein.

### **Der Wandel wird diskontinuierlich**

Die gewohnten Muster der Vergangenheit werden nicht weiter gelten. Der Fall der Berliner Mauer hat es ebenso gezeigt, wie der Bau des Info-Highways: Der globale Wandel wird nicht nur immer schneller, sondern er passiert immer öfter in Form von Brüchen und nicht mehr allmählich. Die Extrapolation aus dem bestehenden System heraus ist damit nicht mehr weiter möglich.

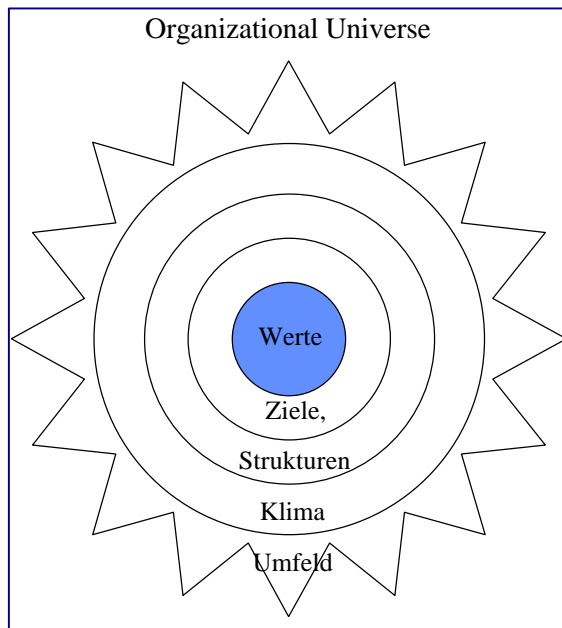
Der Wandel ist zum entscheidenden Faktor im Wettbewerb geworden. Wer sich rasch umstellen kann, gewinnt – die anderen verlieren. Und das Tempo wird immer mehr zunehmen.

Überleben werden jene, die die neuen Breakpoints – also die Diskontinuitäten – erfolgreich antizipieren können. Gut überleben werden jene, die die Breakpoints zu ihren Gunsten ausnützen können. Und gewinnen werden schließlich jene, die die Fähigkeit besitzen, eigene Breakpoints zu schaffen. Entscheidend dafür wird die Fähigkeit sein, sich in vier Bereichen selbst zu wandeln – auf betriebswirtschaftlicher Ebene ebenso wie für das Unternehmen Österreich:

- die neuen Märkte zu finden, das eigene Portfolio anzupassen
- die dafür notwendige Transformation der Organisation zu schaffen
- den Wandel der Werte mitzuvollziehen und gleichzeitig den Wandel als Wert anzuerkennen
- und schließlich den Erfolg oder Mißerfolg mit den richtigen Maßen zu messen.

# DIE NEUE WELT DER ARBEIT

von Helmut F. Karner



Eben findet ein **Paradigmenwechsel** in der Arbeitswelt statt: Über 200 Jahre betriebliche Systeme, wie von Adam Smith 1776 angedeutet, in den letzten 80 Jahren dank Frederic Taylor's *Scientific Management* verfeinert, kommen zu einem unwiderruflichen Ende.

Wenn wir von Organisation sprechen, dann meinen wir nicht nur die vordergründig damit assoziierten *Strukturen*, meist viel zu verkürzt dargestellt durch *Organigramme*, sondern das *Ganze*, am besten dargestellt durch das *Organizational Universe* am Modell von John E. Jones:

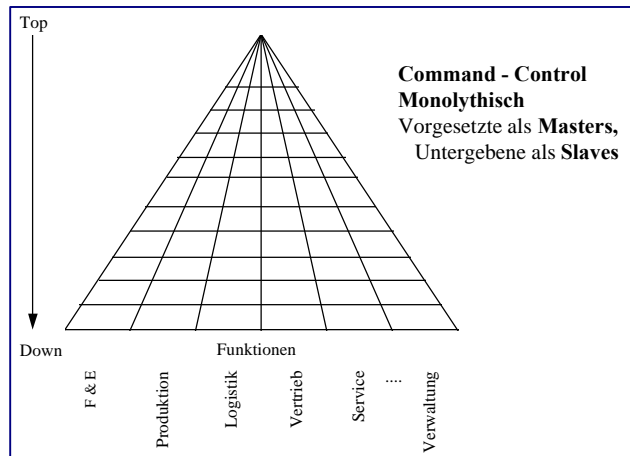
Die **Organisationstransformation** besteht aus **6 verschiedenen Phasen**, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:

## 1. Die hierarchische Organisation:

**Hierarchie** = *heilige Ordnung*. Adam Smith hat 1776 bereits nachgewiesen, daß sich Produktionsgüter

effizienter herstellen lassen, wenn man den Produktionsprozeß in einzelne, kleine Arbeitsschritte zerlegt, die dann schneller von spezialisierten Arbeitskräften hergestellt werden können. Dies wurde dann von *Frederic Taylor* 1912 in seinem Buch *Scientific Management* zum Prinzip erhoben. Je genauer jeder Arbeitsschritt beschrieben (durch *policies and procedures, job descriptions*), desto effizienter das Ergebnis. *Henry Ford* hat das mit der Einführung des Fließbandes verfeinert.

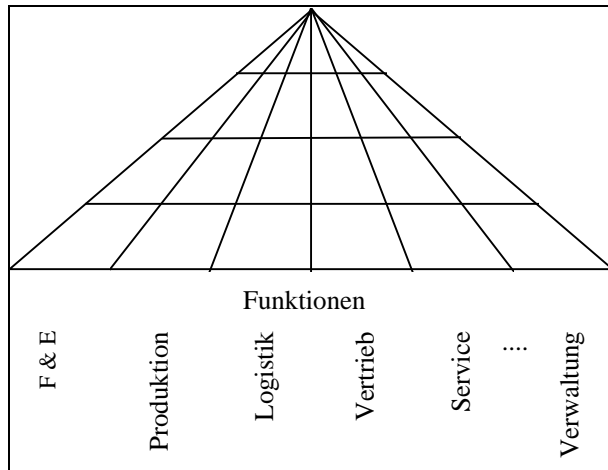
Und dann begann das Übel: Damit die Effizienz der Arbeitskräfte entsprechend kontrolliert werden kann, hat *Alfred Sloan* die Schichten von *Supervisors* und *Managers* eingeführt. Je mehr diese Organisationen gewachsen sind, desto mehr Managementebenen (*Layers*) wurden nach oben eingezogen. In diesen Zeiten galt es als optimal, pro max. 8 Mitarbeitern einen Supervisor zu haben, und Großunternehmen mit einem Dutzend oder mehr Managementebenen waren keine Seltenheit. Die **Vorteile** dieser Organisationsform lagen auf der Hand (so sehr, daß wir sie bis tief in die 80er Jahre in Europa zu imitieren suchten): Im funktionalen Bereich war hohe Effizienz und *Excellence* möglich.



Solange der Großteil der Aufgabenstellung für ein Unternehmen *Produktionsabläufe* waren, hat es gut funktioniert. Vor allem aber, solange die Welt für ein Unternehmen *planbar* war (A. Chandler: *Structure follows Strategy*). Die **Nachteile** wurden erst relativ spät virulent: die hierarchische Organisation ist *langsam*, weil es zu lange dauert, bis die Marktsensoren (die meist "unten" in der Pyramide passieren) die *Veränderungen* nach "oben" melden können, und das passiert nie ungefiltert. Bis dann das Management "oben" die neuen 'commands' ausgibt und diese auch ausgeführt werden, hat sich die Marktsituation bereits verändert, die Maßnahmen greifen also nicht. Die hierarchische Organisation ist auch *ineffizient*, wenn es um die *horizontale* Koordination zwischen den einzelnen funktionalen Bereichen geht. Und die horizontalen Aktivitäten nehmen in einer Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft stark zu, die Globalisierung verstärkt es. Daher das Risiko der *leaking pipes, open loops* bei den Interfaces zwischen verschiedenen Funktionen (Abteilungen, Divisions), die auch noch ihre eigenen Prioritäten haben.

Die **Motivation** für den einzelnen Mitarbeiter in dieser Organisation ist: seine Aufgabe "ordentlich" zu machen (*job as a duty*), es seinen Vorgesetzten recht zu tun (*'Whenever you turn your face to your boss, you turn your ass to the customer !'*).

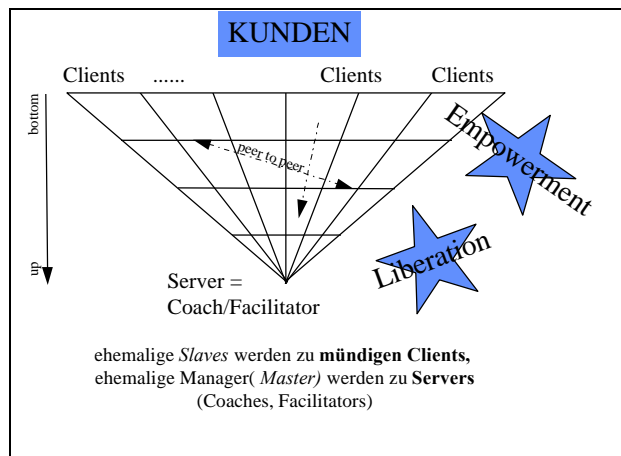
## 2. Die flache Organisation.



Nachteilen der hierarchischen Organisation geprägt, da sie weiter *tayloristisch* ist, weiterhin command-control, top-down.

Um die hierarchische Organisation **schneller** zu machen, hat man (etwa seit Beginn der 80er Jahre) begonnen, sie flacher zu machen (*delaying, flattened organisation*). Dabei wurden auch die Kontrollspannen (*spans of control*) erweitert, d.h. mehr Mitarbeiter reporten nun an einen Vorgesetzten. Die Verflachung ging durchwegs auf Kosten des mittleren Management, die die Opfer dieser Umstrukturierungen waren. Große Unternehmen rühmen sich, bei dieser Verflachung z.B. ihre Managementebenen von 13 auf 5 reduziert zu haben. Dies gepaart mit Ansätzen von Matrixorganisation hat auch zu einer Verbesserung der *horizontalen* Abläufe geführt. **Im wesentlichen ist allerdings auch die flache Organisation noch von denselben**

## 3. Die invertierte Pyramide.



Mit zunehmender Bedeutung der **Kunden** im Unternehmenskonzept wurde es dann allerdings klar, daß der "Kunde König ist", d.h. eigentlich im Zentrum der Aufmerksamkeit des Unternehmens stehen soll. Um dies zu ermöglichen, muß allerdings die hierarchisch-flache Pyramide invertiert werden. **Alle Mitarbeiter mit direkter Kundenbeziehung** (und das ist nicht nur Vertrieb oder Service, auch Entwicklung, Logistik, Debitorenbuchhaltung, etc.) müssen in die Lage versetzt werden, **direkt und schnell** auf die Kundenbedürfnisse (und die sich rasch verändernden Marktbedingungen) zu reagieren. Dies ist mit dem vielgerühmten **Liberation und Empowerment** gemeint. Dies erfordert allerdings zu

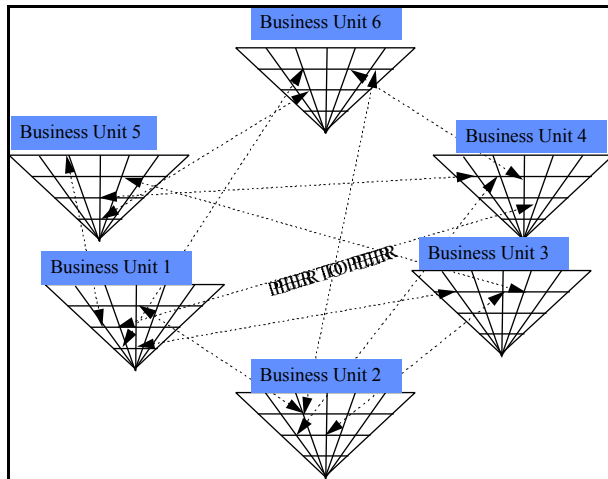
den bisherigen Aufgaben des Mitarbeiters noch **zusätzlich unternehmerisches Denken und Handeln**. Die Entscheidungen in dieser Form von Organisation werden vor Ort getroffen, direkt durch den mündigen, ermächtigten Mitarbeiter. Ist die Entscheidungssituation zu komplex, benötigt der Mitarbeiter Hilfe, dann wendet er sich an den *ehemaligen Manager*, nun allerdings in der Rolle des *Servers*. Die Entscheidungsprozesse sind hiermit auch teilweise invertiert.

Diese Transformation ist natürlich nicht von einem Tag auf den anderen zu erzielen. Hier findet wahrhaftig Diskontinuität statt. Der Weg von 2. zu 3. ist riskant, ursprünglich chaotisch, da mit einem Verlust an Kontrolle verbunden (der ehemalige Manager kann ja jetzt nicht mehr so ohne weiteres nachfragen/kontrollieren, ob alles in Ordnung ist, sondern ist auf die Initiative des Mitarbeiters angewiesen. McKinsey & Co. verweisen auf 4 Grundbedingungen zum Funktionieren der invertierten Pyramide:

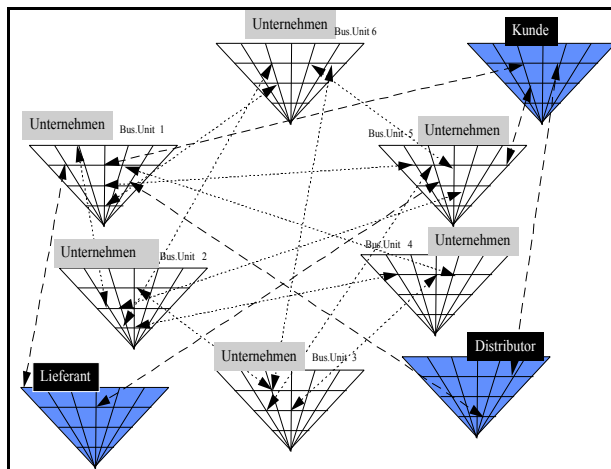
- **informate:** es müssen die entsprechenden Informationsstrukturen geschaffen werden. In der Vergangenheit (hierarchische Organisation) genügte es, wenn das Management alle Informationen hatte; nun muß der einzelne Mitarbeiter über alle Informationen verfügen, um unternehmerisch entscheiden und handeln zu können.
- **authority statt responsibility:** der einzelne Mitarbeiter muß auch die Autorität für seine Entscheidungen bekommen, die Verantwortung allein reicht nicht mehr. Dies führt auch von einer *Pflichtmotivation (duty)* zu einer *Verpflichtungsmotivation (commitment)*.
- **education:** die bisherige, jobspezifische, rollenspezifische Ausbildung (*Training*) allein reicht nicht mehr; sie muß durch laterale, unternehmerisch denkende *Education* ergänzt werden. Nicht nur das *Wie ? (Training)* ist gefragt, sondern auch das *Warum ? (Education)*.
- **attitude:** nicht alle *Slaves* wollen zu *mündigen Clients* werden, und schon gar nicht alle *Manager/Master* zu *Servers*. Diese Resistenz zum neuen Rollenverständnis bedroht die Transformation, sie bedroht aber noch mehr die Arbeitsplätze der zum Wandel Unwilligen.

Die invertierte Pyramide ist natürlich noch **schneller** als die flache Organisation. Sie legt auch Reserven der ehemaligen Manager frei: diese können laut *Rosabeth Moss-Kanter* zu **Part Time Management** genutzt werden, wo der ehemalige Manager einen Teil seiner Zeit weiterhin *Manager* (allerdings in der Ausformung des Servers) bleibt, mit verstärkter Komponente des *Leadership* ("Many companies are overmanaged and underlead", *John Kotter*), die nun frei werdende Zeit kann aber dann der Server für etwas direkt Produktives nützen, z.B. das, was er, bevor er Manager wurde, besonders gut konnte (z.B. Verkaufen !)

#### 4. Die vernetzte (networked) Organisation.



(die ja auch oft geographisch verstreut sind) kann dann schon *peer-to-peer* erfolgen, also durch direkte Interaktion kompetenter *Clients*. Wird die vernetzte Organisation auf eine hierarchische oder flache Organisation angewendet, die nicht invertiert wurde, dann wird sie hohe Reibungsverluste aufweisen, da noch immer zuviel über die Managementhierarchien 'gespielt' wird.



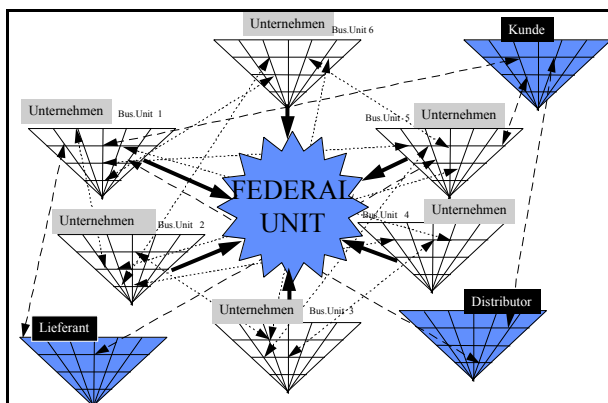
Der nächste logische Schritt ist hin zu **kleineren Unternehmenseinheiten**. Je kleiner eine Einheit, je präziser sie auf ihre Aufgabenstellung am Markt, den Kunden gegen-über fokussiert ist, desto schneller und besser wird sie sein. Die Diskussion heute bewegt sich eigentlich nur noch im Rahmen von solchen Unternehmenseinheitengrößen zwischen 50 und 150 Mitarbeiter. Der Fehler, der bei der Aufteilung oft gemacht wird, ist allerdings, daß *funktional* aufgeteilt wird. Damit wird die Koordination zwischen den verschiedenen Funktionen noch verschlechtert. Die einzig richtige Aufgliederung auf diese Business Units ist eine **fraktale**, d.h. das Mitnehmen aller *lebenswichtiger* Funktionen (wie bei einer *Zellteilung*) in die kleinere Einheit.

Das Zusammenspiel verschiedener Business Units

Wenn man schon den Vorteil aus der Mobilität der kleineren Geschäftseinheiten zieht, stellt sich aber die Frage, warum man das *auf das eigene Unternehmen beschränken soll*. Und hiermit ist die **VIRTUAL CORPORATION** geboren, die *temporäre Zusammenarbeit zwischen Business Units des eigenen Unternehmens, Lieferanten, Kunden, Vertriebskanälen etc.* Also komplettes *Partnering*, z.B. durch *Outsourcing*.

Dies ermöglicht paralleles Agieren anstatt der bisher üblichen zeitlich seriellen Abwicklung der einzelnen Wertschöpfungsketten zwisch Lieferanten - Unternehmen - Distribution - Kunde.

#### 5. Die föderale (federal) Organisation:



Die vernetzte Organisation kann schon unter Koordinierungsschwierigkeiten der einzelnen Business Units leiden (*deswegen ist es so wichtig, daß Organisationen gemeinsame Werte und Visionen haben müssen !*) Es ist daher sinnvoll, gemeinsame Aufgaben in eine **föderale Einheit** (z.B. Holding) zu delegieren. Wie Charles Handy allerdings feststellt, sind föderale Strukturen von einer **reverse delegation** geprägt, also dadurch, daß die *dezentralen Einheiten* Aufgaben (z.B. Treasury, Portfolio-Verwaltung, strategische Koordination) an eine "Bundes"-stelle delegieren, und *nicht*

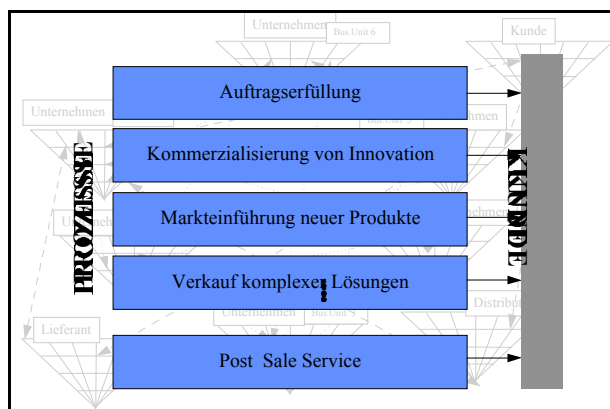
umgekehrt. Diese föderale Einheit muß daher sehr "schlank" sein (lt. Tom Peters "nicht mehr als 5 Mitarbeiter pro Milliarde \$ Umsatz"!)

**Auch wenn die Stufen 2, 3, 4 und 4a und 5 Verfeinerungen der hierarchischen Organisation (1) darstellen** (z.B. durch Einführung von *Matrix-Management*, *Inversion der Entscheidungsstrukturen*, *Dezentralisierung*), **SO BASIEREN SIE DOCH NOCH ALLE AUF DEM TAYLOR'SCHEN PRINZIP DER FUNKTIONALEN ORGANISATION (*scientific management*)**. Dies war sicher seinerzeit sinnvoll, wenn man noch die Kontrolle über die eigenen Strategien hatte, wo die **Geschwindigkeit des Wandels nicht so dramatisch schnell war wie heute**. Außerdem war damals die geographische Nähe (z.B. Produktion zu Rohstoffvorkommen, Logistik zu Produktion, etc.) notwendig und sinnvoll. Das einzelne Mittel zur Dokumentation der Geschäftsfälle war Papier (oftmals in vielfachen Kopien!). In Zeiten der **Globalisierung** und **gemeinsamer elektronischer Datenbanken über Information Highways** ist das allerdings nicht mehr nötig. Im letzten Jahrzehnt wurde das TQM (*Total Quality Management*, *Kaizen*) allerdings bereits auf **Prozesse** ausgeweitet (*Kanban*, *Lean Management*). Die Produktionsprozesse sind bereits dadurch weitgehend optimiert; allerdings hat sich mit der Verschiebung unserer Arbeitswelt hin zur *Knowledge and Service based Society* ein dramatischer Effizienz-Nachholbedarf bei diesen Prozessen ergeben.

**Was liegt also näher, als die Aktivitäten in unseren Unternehmen nicht mehr nach Funktionen, sondern nach PROZESSEN zu gliedern ???**

## 6. Die horizontale (prozeßorientierte) Organisation:

Aufbauend auf der invertierten Pyramide, der vernetzten oder föderalen Organisation (je nach Betriebsgröße): Jedes Unternehmen, jede Business Unit läßt sich auf (normalerweise nicht mehr als 10) Schlüsselprozesse (*Key Processes*) aufgliedern. Diese *operativen Prozesse* sind immer **end-to-end**, d.h. sie haben immer den Kunden und dessen Befriedigung als *Output*. Die Aktivitäten werden also **horizontal, d.h. funktionsüber-schreitend** angelegt und von *Prozeß-Teams* wahrgenommen. Diese Teams (self managed teams) funktionieren schon deshalb automatisch besser, weil sie "ein starkes externes Ziel, nämlich den Kunden und dessen Befriedigung haben" (Katzenbach/Smith, 'The Wisdom of Teams'). Bei diesem Ansatz wird natürlich erkannt, daß die oftmaligen Funktionsüberschreitungen der Taylor'schen Organisation eigentlich gar nicht notwendig sind, sie somit von weniger Mitarbeitern



wahrgenommen werden können. (Der ideale Prozeß braucht nur *einen einzigen 'Case Worker'*). Eine Aktivität, die im Prozeß keinen *value added*, ist überflüssig. ("It is always amazing how many things we do will never be missed!" "And nothing is less productive than to make more efficient what should not be done at all!" Peter Drucker).

**Dabei wird die vertikale Orientierung unserer Aktivitäten graduell durch eine komplett horizontale abgelöst**, mit wenigen vertikalen Relikten der Koordination von sogenannten *Support- oder Management-Prozessen* (z.B. *Planning*, *Control*, *Personalaufgaben*). Allerdings werden z.B. im Personalwesen viele ehemalige Aktivitäten (wie *Recruitment*, *Assessment*, *Appraisal*, *Incentivierung*,...) direkt im Prozeß von den Mitgliedern des Prozeß-Teams wahrgenommen, während nur die Festlegung einheitlicher Systeme, Verträge o.ä. im *Support Prozeß* verbleiben.

Dieser Ansatz ist übrigens die Ursache für **BPR (*Business Process Reengineering*)**: Wenn man sich schon nach Prozessen organisiert, dann wird man wohl die Freiheit haben dürfen, sich diese Prozesse neu - ohne historisch gewachsene krankhafte Veränderungen - zu gestalten. Wenn dies **radikal**, also **diskontinuierlich** erfolgt, ist man bei BPR angelangt.

## DIE ERFOLGE WERDEN FALSCH GEMESSEN

von Günther Robol

*Das Vermögen kann zum Mühlstein werden.*  
(Günther Robol)

Die geltenden Maße des Wirtschaftens – egal ob Unternehmensbilanz oder volkswirtschaftliche Gesamtrechnung – wirken gemeinsam: Sie fördern und fordern das rein quantitative Wachstum, abgeleitet aus der Entwicklung der Vergangenheit. Aber nicht nur das Fehlen qualitativer Elemente, sondern unvollständige und falsche Ansätze quantitativer Größen führen zu zunehmenden Verzerrungen bei der Messung des wirtschaftlichen Erfolges eines Unternehmens oder eines Landes.

Wir können auch nicht mehr davon ausgehen, daß sich die Vergangenheit linear in die Zukunft extrapolieren läßt – wir leben in einer Zeit der Brüche (Breakpoints), der Diskontinuitäten; was in der Vergangenheit richtig und erfolgreich war, muß für die Zukunft nicht mehr gelten. Langfristige Erfolge eines Unternehmens oder einer Volkswirtschaft wird nicht mehr der im herkömmlichen Sinn ermittelte Gewinn oder die Höhe bzw. Veränderung des Bruttonationalproduktes sein, sondern wir beginnen zu erkennen, daß zukünftige erfolgreiche mikro- und makroökonomische Entwicklungen sehr viel auch mit Lebensqualität, Sicherheit, Zufriedenheit und ähnlichen Begriffen zu tun haben, letztere sich aber immer weniger auf rein pekuniäre Größen und deren Steigerung reduzieren lassen. Das Wirtschaftswachstum eines Landes, gemessen am Bruttonationalprodukt und in der politischen Diskussion wesentlichster Maßstab, läßt vieles unberücksichtigt. Die tatsächlichen Werte, also genießbares Wasser oder gesunde Luft, gehen nicht in diese Rechnung ein. Auch wenn etwa ein Bauer seine Bedürfnisse selbst erfüllt und sich selbst versorgt, schlägt sich das im Bruttonationalprodukt nicht nieder. Sind Wasser und Luft schmutzig geworden und müssen gereinigt werden, entstehen dadurch Kosten und damit Einkommen, das dann als Wirtschaftswachstum ausgewiesen wird. Sind die Menschen gesund, gilt das nicht als Wert. Sind sie allerdings krank und müssen Ärzte und Spitäler finanziert werden, ergibt sich daraus ein Wirtschaftswachstum.

Wir sind also mit dem grotesken Phänomen konfrontiert, daß steigende Reparaturaufwendungen statistisch zu steigendem Wohlstand werden. Das Modell funktioniert dabei wie eines jener Bilder von M.C. Escher, deren geometrische Strukturen weder Anfang noch Ende kennen. Produkte an sich haben nämlich keinen Mehrwert im Vergleich zu dem, was früher schon da war. Wir haben nur die Form des bisher Vorhandenen verändert, um die Lebensqualität zu verbessern. Doch falls niemand dafür bezahlen würde, wäre ihr Wert gleich Null. Wenn nämlich wenige Leute sehr viele Dinge zur Verfügung haben, dann müßten sie alle reich sein, weil sie so viel besitzen. Tatsächlich aber sind die Produkte dann am meisten wert, wenn viele Menschen zu wenig haben und diese Produkte daher besitzen wollen. Das Modell funktioniert wunderbar, solange es immer mehr Menschen gibt, die etwas wollen.

Aber nicht nur qualitative Elemente und die ökologische Dimension, also der quasi kostenlose Verbrauch unserer wichtigsten lebensnotwendigen Ressourcen, verzerren unsere Wohlstandsrechnung, sondern auch tatsächliche Verluste materieller Vermögenswerte, die in der Berechnung unseres Wohlstandes und dessen Steigerung, also dem Bruttonationalprodukt und seiner Entwicklung keinen Niederschlag finden. Wenn beispielsweise Naturkatastrophen, Insolvenzen, Unternehmensverluste und private Vermögensverluste sich nicht oder nur teilweise im Bruttonationalprodukt auswirken, rechnen wir uns dann nicht nur scheinbar reicher?

## **Wenn der Staat Schulden macht, erklärt er dies zur Einnahme**

Diese verkehrte Wertewelt findet auch in den staatlichen Budgets ihre Fortsetzung. Dort wird eine gefährliche Mischung aus Einnahmen- und Ausgabenrechnung und doppelter Buchführung vollzogen. Größere Investitionen gelten nicht als Ausgabe, sondern werden als Einnahmen gerechnet, Vermögensverluste aber nicht abgezogen. Wenn der Staat Schulden macht oder Vermögen veräußert, erklärt er dies zur Einnahme.

In der gegenwärtigen volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung kann weder die tatsächliche Verschuldungshöhe noch ihre jährliche Veränderung wirklich genau festgestellt werden. Dazu wäre ähnlich der Doppik in der kaufmännischen Rechnungslegung eine staatliche Vermögens- und Vermögensveränderungsrechnung erforderlich. Vermögen wird aber nicht oder nur teilweise erfaßt, Vermögensveränderungen werden falsch ausgewiesen, Schulden werden entweder – bei zukünftigen Verpflichtungen wie beispielsweise Pensionen – gar nicht erfaßt, an Gebietskörperschaften oder Sondergesellschaften ausgelagert oder gar nur als Haftungen dargestellt.

## **Die Bilanz als getreues Abbild der Vermögens- und Ertragslage eines Unternehmens?**

Doch auch auf betriebswirtschaftlicher Ebene vermitteln die Zahlenwerke oft das falsche Bild. Oft sind Unternehmen mit durchaus solide wirkenden Bilanzen überraschend zusammengebrochen. Dies zeigt, daß die aktuellen Rechnungslegungspraktiken für unternehmenspolitische Entscheidungen vielfach unbrauchbar geworden sind. Es werden in den Bilanzen nicht tatsächliche Vermögenswerte ausgewiesen, sondern aktivierte Ausgaben der Vergangenheit. Ausgaben sind aber erst einmal grundsätzlich Vermögensabfluß, da sie den Barwert des Netto-Cash-flows, also den Unternehmenswert, reduzieren.

Ob Ausgaben zu Vermögen werden, also als solches in den Bilanzen ausgewiesen werden können, hängt davon ab, ob diese Ausgaben, genannt Investitionen, in der Zukunft einen die Ausgaben übersteigenden Mittel(Cash)zufluß erbringen. Dies ist aber ungewiß und mit dem typischen Unternehmerrisiko behaftet. In letzter Konsequenz hängt also die Rechtfertigung der Aktivierung von Ausgaben und somit ihr Ausweis als Vermögen von der Erzielung zukünftiger Gewinne bzw. Einnahmenüberschüsse ab. Dies wäre aber bereits gegenwärtig in konsequenter Auslegung geltender Bilanzierungsgrundsätze unter Beachtung des imparitätischen Realisationsprinzips nicht gestattet. Jedwede Aktivierung risikobehafteter Investitionen kommt faktisch der Aktivierung zukünftiger Gewinne gleich.

Es zeigt sich also, daß für den Wert eines Unternehmens nicht entscheidend ist, was in der Vergangenheit ausgegeben wurde (= Ausweis dem Grunde und der Höhe nach als Vermögen in der gegenwärtigen Bilanzierungspraxis), sondern was in der Zukunft als Netto Cash eingenommen wird (= Ausweis von Vermögen dem Grunde und der Höhe nach bei einer prospektiven modernen Rechnungslegung). Diese prospektive Rechnungslegung würde als Aktivum in den Bilanzen die tatsächlichen Erfolgsfaktoren („Cash-Generators“) ausweisen. Dies wären neben dem Sachanlagevermögen (Bewertung!) vor allem die immateriellen Werte. Neben dem technischen Know how des Unternehmens, den Marken- und Patentrechten, dem Verfahrens-Know how, der Kreativität und Kompetenz in der Produktentwicklung sind dies vor allem auch Werte im kaufmännischen Bereich wie Qualität und Ausbildungsstand der Mitarbeiter, Qualität von Informationssystemen, Organisationsstruktur, Marktstellung, Wettbewerbsvorteile, Flexibilität, Responsiveness und Kundennähe.

Damit sind die Buchwerte von Anlagevermögen in den gegenwärtigen Bilanzen in der Regel falsch. Die materiellen Werte sollten nur zu den jederzeit am Markt realisierbaren Werten angesetzt werden. Bei Investitionen in einen Pkw ist dieser Wert leicht aus einer Liste der

Gebrauchtwagenpreise abzulesen. Beim Bau eines Hochofens ist dieses Verfahren hingegen unmöglich. Er dürfte daher in einer Bilanz als Sachwert gar nicht mehr aufscheinen. Wenn Investitionen aber nicht mehr aktivierbar sind, dann sollten sie nur mehr mit Eigen- oder speziellem Risikokapital finanziert werden. Das Risiko müßte dem Kapitalgeber durch eine entsprechend hohe Rendite abgegolten werden. Zur Zeit wird aber das Risiko einer Investition wenigstens teilweise auf Kreditgeber oder Lieferanten abgewälzt oder gar sozialisiert.

Diese Buchhaltungsregeln stammen noch aus einer Zeit, wo es darum ging, möglichst viel zu produzieren. Mittlerweile ist aber die Nachfrage zum Engpaß geworden. Wenn es nur darum geht, möglichst viel zu produzieren, ist eine gekaufte Maschine an sich etwas wert. Kann man aber die produzierten Güter nicht verkaufen, dann hat sie keinen Wert mehr. Nach wie vor tun wir aber so, als wäre eine Investition ein Wert an sich. Tatsächlich ist jede Investition eine Ausgabe. Nur wenn dieser Ausgabe ein Mehrwert gegenüber steht, sind diese Investitionen werthältig und können als Anlagevermögen in der Bilanz ausgewiesen werden.

Eine mögliche neue Bewertungsform wäre eine jährliche Neubestimmung des Unternehmenswertes. Die Differenz zwischen Unternehmenswert am Beginn und am Ende des Geschäftsjahres wäre dann der tatsächlich erzielte Gewinn oder Verlust einer Rechnungsperiode. Dieser Gesamtwert des Unternehmens, in den USA häufig als Shareholder value bezeichnet, hängt von der Fähigkeit des Unternehmens ab, Nettomittelüberschüsse zu produzieren. Je mehr Cash erzielt wird, desto höher ist er. Obwohl theoretisch richtig, ist in der Praxis aber dieser tatsächliche Unternehmenswert schwer zu ermitteln und daher die Gefahr einer Manipulation groß. Fragen wie die Einschätzung des zukünftigen Cash-flows, die Höhe der Zinssätze, die Angemessenheit von Zu- und Abschlägen u.ä., sind noch nicht hinreichend geklärt.

Unabhängig jedoch von der schwierigen Ermittlung dürfte eine richtige Vermögensdarstellung in der Bilanz neben monetären Positionen nur einen positiven Barwert des zukünftigen Netto-Cash-flow (= Summe aller immateriellen Werte) ausweisen.

Anlagevermögen (auch Beteiligungen) als solches hat keinen Wert, nur wenn mit Anlagevermögen Cash erwirtschaftet werden kann, ist es werthältig. Die Höhe des Wertansatzes ergibt sich aber wiederum aus dem Barwert des zukünftigen Netto-Cash-flows.

## WIE SIEHT DAS ÖSTERREICHISCHE PORTFOLIO AUS?

*Wir können auch als Unternehmen Österreich Nischenpolitik machen.*  
(Martin Bartenstein)

Die Transformation der Organisation und die neuen Maße des Wirtschaftens sind notwendige Bedingungen für einen Erfolg in einer Welt des kontinuierlichen Wandels. Dennoch – ohne die richtigen Märkte bliebe das alles Selbstzweck.

Österreich gilt nicht gerade als ein Paradebeispiel für kundenorientiertes Wirtschaften. Auch die meisten am Markt erfolgreichen Unternehmen verdanken dies eher ihrer technischen Kompetenz und ihrer Fähigkeit zur Produkt- und Produktionsinnovation. Doch während jene Bereiche der heimischen Wirtschaft, die sich im internationalen Wettbewerb bewähren müssen, zumindest rudimentäres marketingorientiertes Verhalten aufweisen müssen, können die geschützten Bereiche nach wie vor völlig am Wunsch des Kunden vorbeiwirtschaften. Egal, ob es um Dienstleistungsangebot, Öffnungszeiten oder nur um den Umgangston gegenüber dem Kunden geht, in den nichtmarkt exponierten Teilen der österreichischen Wirtschaft hat die Perestroika noch nicht stattgefunden.

### Zuerst die Kernkompetenzen stärken

Die bestehenden Standortnachteile führen dazu, daß sich Österreich lediglich als Lieferant von Nischenprodukten oder von Produkten mit hoher Wertschöpfung profilieren kann. Kostenführerstrategien sind aufgrund der hohen Arbeits-, aber auch Infrastrukturkosten nicht gangbar. Jeder wirtschaftliche Erfolg muß von der Verstärkung der eigenen Stärken – von den sogenannten „Core-Competencies“ – ausgehen. Laut Clancy kostet das Erwerben eines neuen Kunden etwa fünfmal so viel wie das Behalten eines bestehenden. Das heißt auch, daß bestehende „alte“ Bereiche der Wirtschaft – wie zum Beispiel die Grundstoffproduktion – nicht aufgegeben werden dürfen, sondern im Gegenteil mit allen Mitteln verteidigt werden müssen. Dies steht in keinem Widerspruch zum großen Bedarf, Strukturanpassungen in allen Bereichen der österreichischen Wirtschaft durchzuführen.

Bei aller Konzentration auf die „Core-Competencies“ auch im betriebswirtschaftlichen Sinn, darf nicht übersehen werden, daß für den Kunden nicht das beste Produkt oder die beste Dienstleistung zählt, sondern jener erfolgreich sein wird, der beim Kunden die beste Wahrnehmung darüber erzielt. „Perception is reality“ heißt es dazu bei Michael Porter. Der Staat kann bei der Stärkung der eigenen Kernkompetenzen durchaus sinnvolle Beiträge leisten. Moderne Infrastrukturen im Telekommunikations- oder Verkehrsbereich zählen ebenso dazu wie die Förderung von Forschung und Entwicklung in strategisch interessanten Bereichen oder sogar in Einzelfällen auch strategische Portfoliostützungen durch Fördermaßnahmen.

Dringend notwendig zur grundlegenden Beurteilung der Situation sind eine Portfolio- sowie eine Stärken-Schwächen-Chancen-Bedrohungen-Analyse des Unternehmens Österreich. Kein erfolgreiches Unternehmen kann ohne diese Instrumente zur Beurteilung seiner Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen auskommen, das Unternehmen Österreich verschwendet hingegen kaum einen Gedanken daran.

## ALLER CLUSTER ANFANG

### Portfolio - Analyse erfolgreicher Produktgruppen und Cluster Österreichs

von Helmut F. Karner zusammengefaßt  
aus einer Studie des Industriewissenschaftlichen Instituts (iwi)

*Österreich weist den höchsten Anteil an Low-Tech-Branchen auf.*  
(Werner Clement)

Die neue internationale Arbeitsteilung wird auch in Österreich eine Änderung der Industriestruktur erfordern. Eine neue (1995) Studie des Industriewissenschaftlichen Instituts (iwi) über die Wettbewerbsfähigkeit der österreichischen Produktionswirtschaft zeichnet ein wenig hoffnungsfrohes Bild.

So weist Österreich im internationalen Vergleich einen sehr hohen Anteil der Low-Tech Branchen auf. Immerhin entfallen 62% auf die unter diesem Begriff zusammengefaßten OECD-Kategorien. Nur mehr Dänemark liegt unter allen untersuchten Industrieländern in diesem Bereich, in Deutschland erreicht die Low-Tech-Quote hingegen nur mehr 41%.

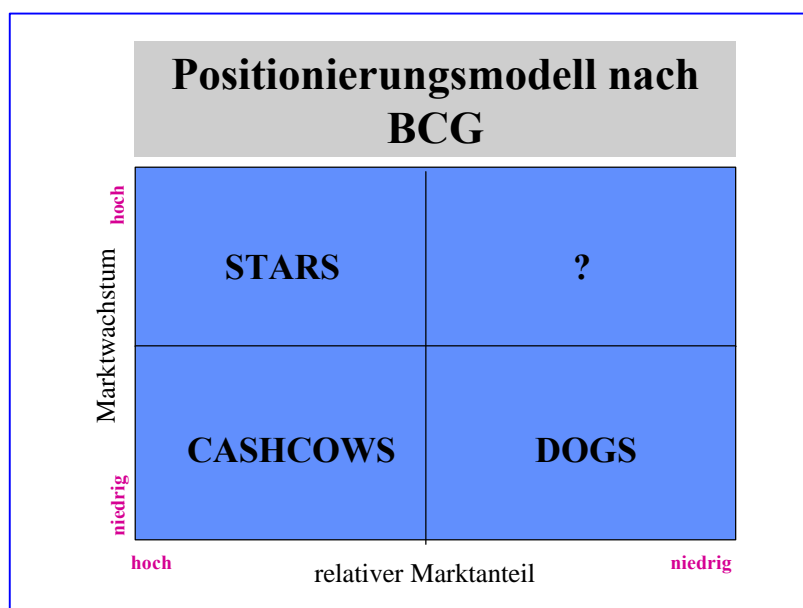
Dementsprechend bewegt sich auch die Pro-Kopf-Wertschöpfung in der Gesamtwirtschaft beträchtlich unter den internationalen Maßstäben. Der japanische Wert liegt fast 100% über dem österreichischen, der deutsche immerhin noch über 50%. In dieses Bild paßt auch ein Vergleich der Unit Values, also des Erlöses pro Kilogramm Industrieware: Der Wert der importierten Güter liegt um die Hälfte über jenem der exportierten Waren. Auch die Technologiezahlungsbilanz weist Österreich als chronisch defizitär aus, wobei sich die höchsten negativen Salden wiederum im High-Tech-Bereich ergeben.

#### Stärken könnten bald zu Schwächen werden

Trotz dieser strukturellen Probleme scheint Österreich aber noch immer sehr gut zu leben. Allerdings wird die derzeitige wirtschaftliche Stärke von heimischen Unternehmen vor allem in international immer unattraktiver werden Märkten demonstriert. Die erfolgreichsten Marktpositionen besitzt Österreich bei Holz/Papier (Weltmarktanteil 3,3%) und Werkstoffe/Metalle (2,4%). Auf diese beiden Gruppen entfallen fast 30% der heimischen Exporte. Diese Stärke könnte aber bald zur Schwäche werden.

So ist der Anteil von Werkstoffen und Metallen am Weltexport zwischen 1987 und 1991 um 20% gesunken, gleichzeitig hat Österreich seine Position um die Hälfte ausgebaut.

„Aufgrund ausgeschöpfter Marktpotentiale und stagnierender Wachstumsraten sind diese



Marktpositionen, die wesentliche Standbeine der österreichischen Wirtschaft darstellen, mittelfristig extrem gefährdet“, heißt es dazu unmißverständlich in der iwi-Studie. Auslastungsprobleme und Preisdruck könnten daher die langfristigen Folgen dieser Strukturschwäche sein. Die iwi-Studie macht das unfreundliche Bild noch vollständig: „In den zukunftssträchtigen Märkten für Verkehr und Transport, Telekommunikation und

EDV, Freizeitartikel oder Medizintechnik werden gegenwärtig nur höchstens durchschnittlich bedeutsame Marktpositionen gehalten“. Österreich ist (nach einer Klassifizierung der Boston Consulting Group) bei sogenannten Cash-Cow-Produkten (hohe Marktanteile bei geringen Wachstumsperspektiven) besonders stark vertreten. Darunter fallen neben den bereits zitierten Bereichen Holz/Papier und Metalle/Werkstoffe auch noch Chemie und Erdöl.

Star-Produkte (hoher Marktanteil und hohes Wachstum) aus den Segmenten Bauen und Wohnen, Bekleidung oder Medizintechnik bzw. Question-Mark Produkte ( *Problem-Childs* ) (niedriger Marktanteil bei großen Wachstumschancen) wie Transport, Freizeitprodukte oder Telecom sind in der heimischen Wirtschaft hingegen nur unterdurchschnittlich repräsentiert.

Die nach dem Produktionswert größte heimische Industriebranche, die Nahrungs- und Genußmittelproduktion, liegt gar im Bereich der Dogs (unterdurchschnittlicher Marktanteil in einem schrumpfenden Markt). Der daraus zu ziehende Schluß ist einfach: Der österreichische Wohlstand ist noch möglich, weil wir von den Cash-Cows leben. Das damit erzielte Geld muß aber verwendet werden, um Zukunftspositionen aufzubauen.

### **Nischen zu Clustern verbreiten**

Ein möglicher Weg wäre, die heimische Industriepolitik künftig stärker am Ausbau zukunftsreicher Cluster zu orientieren. Der von Michael Porter entwickelte Clusterbegriff faßt enge Vernetzungen von Unternehmen auch aus verschiedenen Branchen zusammen, die durch Zuliefer-, Kooperations- und Konkurrenzverhältnisse geprägt sind. Der erwähnte Cluster Holz/Papier besteht beispielsweise aus den Teilen Sägeindustrie, Holzbearbeitung, Papierabfall, Sperrholz, Holzwaren, Papier, Papierwaren, Papiermaschinen, Druckmaschinen und Druckereierzeugnisse. Der volkswirtschaftliche Vorteil eines Clusters liegt vor allem in den „Spill-Over“-Effekten wie Informationsaustausch, gemeinsame Ausbildungs-, Forschungs- oder Vertriebsmöglichkeiten, spezialisierte Arbeitsmärkte oder technologische Arbeitsteilung. Ein Hauptargument für die Clusterbildung stellt die Betriebsstruktur in der heimischen Wirtschaft dar. Miniatur-Nischenhüpfer werden im globalen Wettbewerb nicht mehr die nötige Potenz haben. Einige österreichische Nischen sollten daher zu Clustern verbreitet werden, um auf diesem Weg eine kritische Masse entwickeln zu können. Denkbar wären etwa Verkaufs- oder Marketingkooperationen von Klein- und Mittelbetrieben, um auf international umkämpften Märkten Systemlösungen anbieten zu können.

### **Die Methodik**

Eine Auswertung der Außenhandelsdaten Österreichs nach Kriterien grenzüberschreitender Konkurrenzfähigkeit erlaubt die Aggregation einzelner Produktgruppen zu international kompetitiven Clustern. Die Dokumentation der unterschiedlichen strategischen Positionen der Branchen im internationalen Wettbewerb und damit der unterschiedlichen Bedeutung spezifischer Industrien für den Cluster, für die Initiierung und Förderung intra- und interclusterieller Upgrading-Prozesse beispielsweise, soll in einer weiteren Phase mittels Portfolio-Analyse vorgenommen werden.

Mit dem Ziel international erfolgreiche Industrien respektive Cluster der österreichischen Volkswirtschaft zu generieren, wurden die heimischen Exporte 1991, nach UN SITC-Klassifikation auf Dreistellerebene, anhand ausgewählter Filter und Kriterien untersucht. Um Veränderungen der globalen Nachfrage- und Marktstrukturen berücksichtigen, insbesondere interessante wachsende Märkte im internationalen Kontext definieren zu können, sind neben

landesspezifischen auch entsprechende Kriterien der globalen Marktattraktivität in den Selektions- und Portfolioprozeß eingeflossen. I.d.S. mußten Produktgruppen einen Anteil von  $\geq 3\%$  am gesamten Weltexport oder am Österreichexport ( $\geq 3\%$ ) innehaben oder der Anteil der österreichischen Produktgruppenausfuhren am weltweiten Produktgruppenexport größer/gleich dem Durchschnittsanteil Österreichs am Weltexport 1991 (11,5 %) betragen. Die aus diesem mehrstufigen Selektionsprozeß hervorgegangenen Produktgruppen spiegeln hiermit ihre Bedeutung respektive Attraktivität im weltweiten wie auch nationalen Außenhandel wider.

Die den Portfolio-Matrizen zugrunde gelegten Koordinatengrößen definieren einerseits die globale Marktattraktivität eines Wirtschaftszweiges, gemessen an der Wachstumsrate der globalen Industrieausfuhren (Portfolio I "Marktpositionen kompetitiver Cluster Österreichs") respektive an dem Wertanteil der jeweiligen Produktgruppen/Cluster am Weltexport (Portfolio II "Marktpositionen österreichischer Cluster") und die relative Wettbewerbsstärke Österreichs andererseits mittels des Anteils der heimischen Produktgruppenexporte am weltweiten Produktgruppenhandel. Diese Schlüsselfaktoren der Matrix wurden sowohl in ihrer statischen wie auch dynamischen Eigenschaft berücksichtigt. Durch die Positionierung in den Portfolios konnte damit die gegenwärtige Marktstellung der Warengruppen bzw. Cluster für den Welthandel wie auch für die österreichische Exportwirtschaft dargestellt, aber ebenso Entwicklungstendenzen im Betrachtungszeitraum 1987 - 1991 aufgezeigt werden. Diese Dynamik wurde grafisch durch Vektoren dargestellt, deren Orientierung wie auch Länge sich als resultierende Größe aus der internationalen und nationalen Veränderungsrate ermitteln. Die wirtschaftliche Bedeutung der einzelnen Produktgruppen und Cluster in dem Portfolio II respektive den spezifischen Produktgruppen-Portfolios ergibt sich aus dem Kreisdurchmesser, welcher den jeweiligen Anteil am Gesamtexport Österreichs symbolisiert.

Der ökonomische Stellenwert der einzelnen Cluster in Portfolio I wurde hingegen zweigeteilt dargestellt. Zum einen wurde die nationale Bedeutung des Clusters mittels Anteils an den Gesamtausfuhren Österreichs 1991 dargestellt (Kreishälfte links). Zum anderen wurde als Vergleichsgröße die internationale Relevanz der spezifischen Produkte am gesamten Weltexport als Wertgröße (Kreishälfte rechts) erfaßt. Verknüpft mit der in- wie auch ausländischen Entwicklungstendenz der Cluster, symbolisch mit Pfeilen<sup>1</sup> dargestellt, können aus der Gegenüberstellung Aussagen hinsichtlich der strategischen Positionierung verschiedener heimischer Industriesparten im internationalen Vergleich getätigt werden.

## **Marktpositionen kompetitiver Cluster Österreichs**

Gegenstand des Portfolios I<sup>2</sup> und II<sup>3</sup> ist die Visualisierung der Exportausrichtung kompetitiver Branchennetzwerke sowie deren Bedeutung im nationalen Kontext. An diesen Überblick über die Position aller erfolgreichen Cluster der Exportwirtschaft Österreichs

---

<sup>1</sup> Positive Wachstumsraten sind mittels nach außen gerichteten Pfeilen dargestellt, Veränderungen des Österreichwertes an der linken Kreishälfte erkennbar.

<sup>2</sup> Die Quadranteneinteilung der Matrix I ergibt sich aus der Wachstumsrate auf der Ordinatenachse (Trennlinie bei 0, entspricht dem Wachstum des gesamten Welthandels von 1987-1991) und dem durchschnittlichen Anteil der selektierten heimischen Cluster an den Weltclusterexporten ( $\approx 1,5\%$ ) als Abszissenwert.

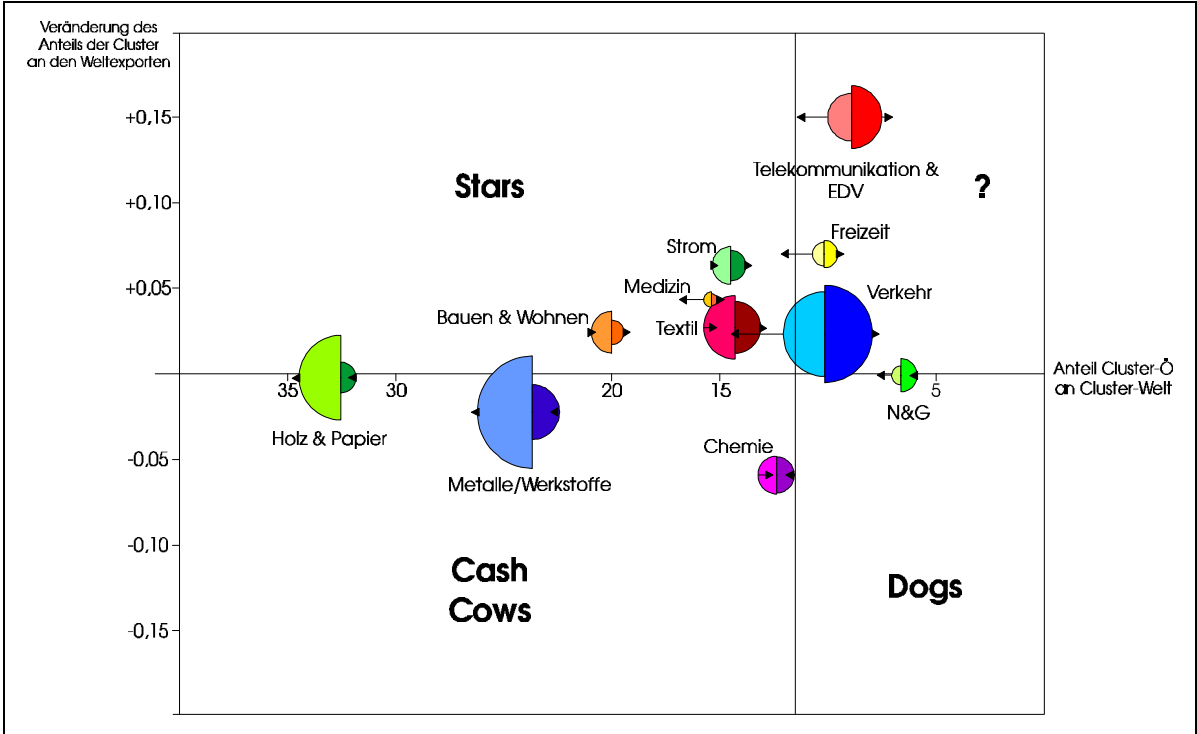
<sup>3</sup> Abszisseneinteilung wie Portfolio I; Ordinatenunterteilung nach dem durchschnittlichen Anteil der weltweiten Clusterproduktgruppenexporte am Weltexport gesamt

anschließend, wird ein weiterer Analyseschritt auf Produktgruppenebene<sup>4</sup> die ökonomische Marktstellung, die Ausgewogenheit spezifischer Cluster ("Produkt-Mix") und die jeweiligen Zukunftschancen aufzeigen.

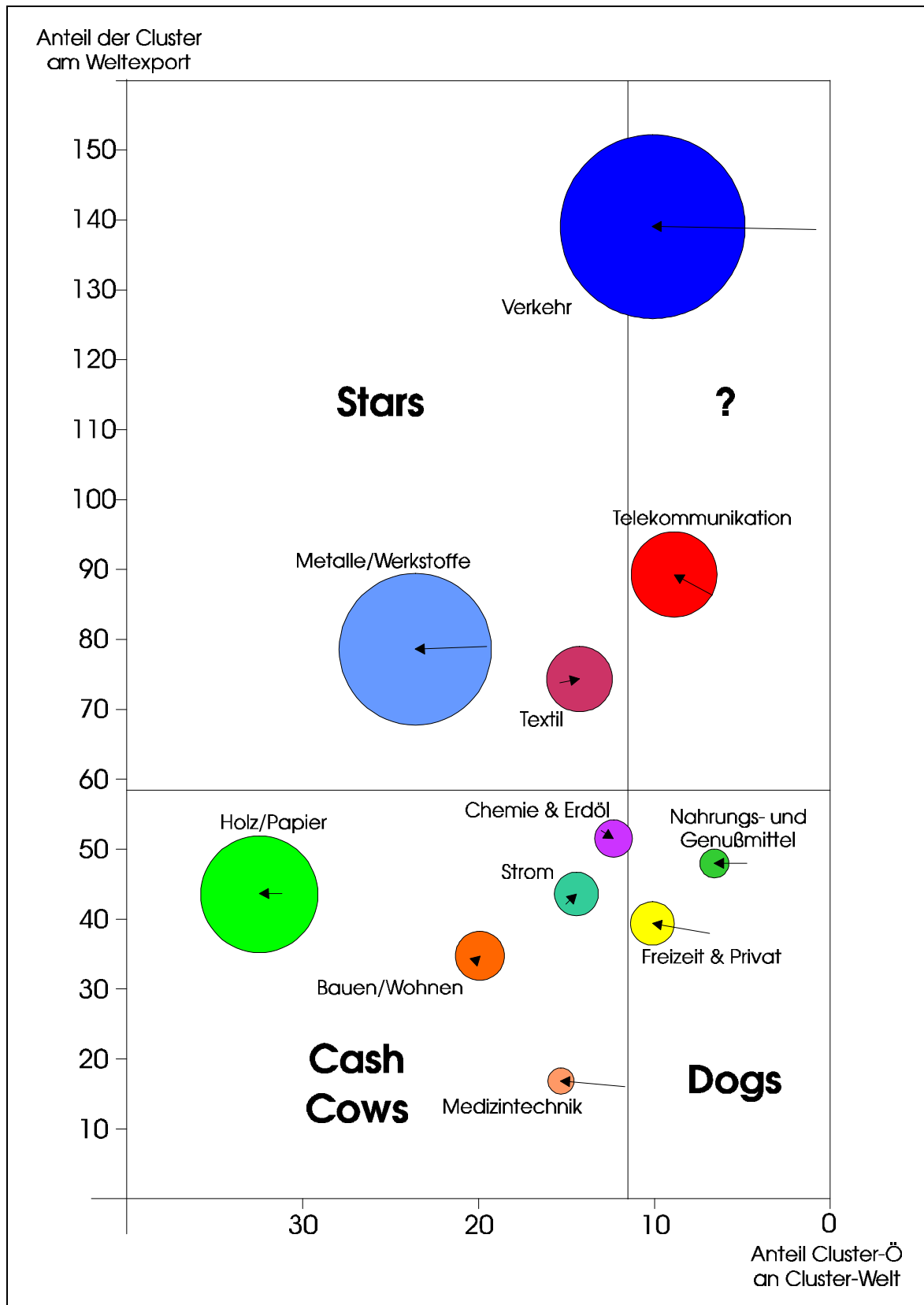
---

<sup>4</sup> Ordinatenentrennung wie Portfolio II; Abszisseneinteilung nach dem durchschnittlichen Anteil Österreichs am Welthandel 1991 (1,15%)

# Portfolio I: Marktpositionen kompetitiver Cluster



## Portfolio II: Marktpositionen österreichischer Cluster



## SWOT ANALYSE DES UNTERNEHMENS ÖSTERREICH.

von Helmut F. Karner

Zur Festlegung der optimalen Marktsegmente hat jedes Unternehmen, auch das Unternehmen A folgende Fragen zu beantworten:

- Was sind die **attraktivsten Märkte** für mich, abhängig von dem sich verändernden Umfeld, neuen Trends und der Wettbewerbssituation (*Entry und Exit Barriers*). Davon lassen sich die Chancen und Risiken (*Opportunities und Threats*) ableiten. Mir nützt allerdings der attraktivste Markt nichts, wenn ich nicht die Fähigkeiten habe, ihn zu erobern.

- Daher muß die Marktattraktivität in Beziehung gesetzt werden mit der **Fähigkeit, diese Märkte erfolgreich zu bedienen**. Also durch die Analyse meiner eigenen Stärken und Schwächen (*Strengths und Weaknesses*). Diese darf ich allerdings nicht selbst projizieren, sondern sie müssen aus Kundensicht (*perceived strengths and weaknesses by the customer*) gesehen werden.

Die Verbindung der Stärken/Schwächen- mit der Chancen/Risiken- Analyse ist die bewährte **SWOT-Analyse**, die - wie von uns praktiziert - quantifiziert werden kann und deren Ergebnisse in der *GEC 9 cell matrix* dargestellt werden. Ein kluges Unternehmen wird dann nur die Marktsegmente auswählen, die entsprechend attraktiv sind und wo die Firma als stark genug angesehen wird, sie erfolgreich zu bearbeiten. Daher wird diese Matrix auch oft als "Ampelmatrix" (grün für die 3 Quadranten im linken oberen Eck, gelb für die diagonalen 3 und rot für die 3 Quadranten rechts unten) tituliert.

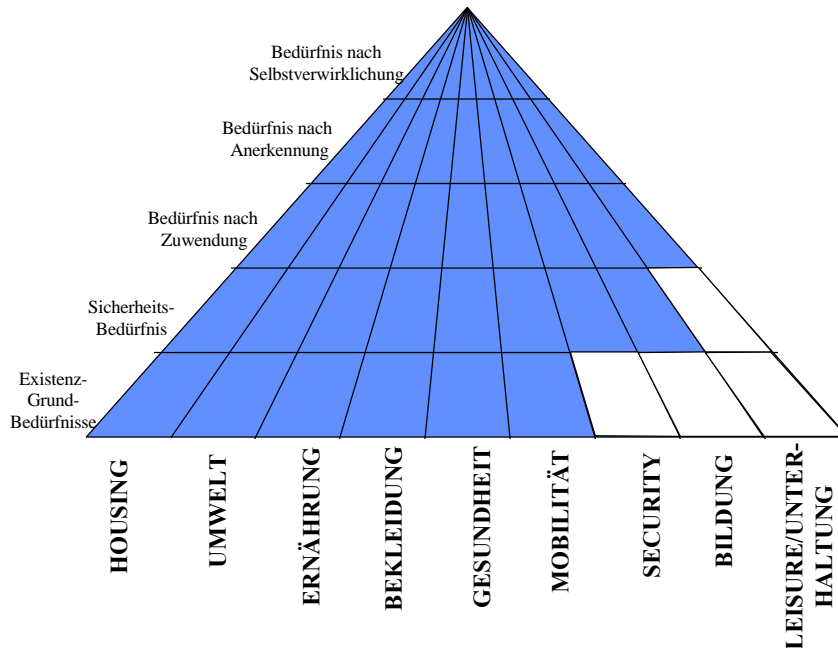
		Ability to exploit the market		
		hoch		niedrig
Market Attractiveness	hoch	Grün = positiv	Grün = positiv	Gelb = ?
		Grün = positiv	Gelb = ?	Rot = negativ
	niedrig	Gelb = ?	Rot = negativ	Rot = negativ

Der Vorteil dieser Methode ist, daß sie zukunftsorientiert ist, wenn auch mit der Fragwürdigkeit der *Predictability of the Future*. Die Marktsegmente können so definiert werden wie wir annehmen, daß **sich die Märkte in der Zukunft selbst segmentieren werden** (und nicht wie wir sie gerne segmentiert gesehen hätten). Die Kriterien für Marktattraktivität (*Market Attractiveness*) und Stärken (*Ability to exploit the markets*) können frei festgelegt und gewichtet werden, daher auf die eigene Vision und *Mission* ausgerichtet sein.

## 1 Festlegung der Marktsegmente.

Im Versuch, die neuen Marktsegmente nach Brüchen zu definieren, haben wir natürlich die gängigen SIC Codes und OECD- und Produkt-/Industriegruppen-Kriterien ebenso verwerfen müssen wie (leider auch) die schon bessere Methode nach Porter'scher Cluster-Analyse. Beide entsprechen nicht unserer Einschätzung der zukünftigen Segmentierung der Käufer- und Nachfrageinteressen.

Wir sind daher auf die **Maslow'sche Bedürfnispyramide** zurückgekommen, die wohl tiefer die Bedürfnisse analysiert und haben davon unsere groben Marktsegmente abgeleitet.



5/94

Diese Marktsegmente sind natürlich nur **Makrosegmente**, die sich auch als *Cluster* vieler Mikrosegmente darstellen lassen. Wichtig dabei ist, daß wir dabei nicht von der einzelnen Firma, der Branche, etc. ausgehen, sondern den Marktbedarf immer vom **Markt, d.h. den potentiellen Kunden** aus sehen. Der Geschäftszweig einer Baufirma, die sich z.B. in einer Business Unit auf das Knowhow beim Bauen von Spitälern fokussiert hat, wird sich daher mehr auf das Marktsegment "Gesundheit" denn auf den Markt "Housing" konzentrieren.

Beispiele, wie sich die Makrosegmente zusammensetzen könnten (es wird allerdings jedem Unternehmen überlassen sein, sich selbst in seiner Identität - *"the business we are in"* - den jeweiligen Marktsegmenten zuzuordnen - oder sie selbst neu zu definieren):

**HOUSING:** Entspricht in etwa dem Industriecluster Bauen und Wohnen (Hausbestandteile, Haushaltsgeräte, Haushaltsprodukte, Möbel, Besondere Produktionsmittel, Cluster Büro, Cluster Forsterzeugnisse), dem ganzen Bau- und Bau-Nebengewerbe, Energie für den Housing-Bedarf, Dienstleistungen von Architekten über Statiker bis zu Design etc.

**UMWELT:** Basierend auf dem Cluster Umwelttechnik, ökologische Dienstleistungen, Landschaftsgestaltung bis in Landschaftspflege durch z.B. Bergbauern. Da sich dieser Cluster besonders stark z.B. mit *Housing, Bekleidung, Ernährung, Gesundheit, Mobilität, auch Leisure/Unterhaltung* überschneidet, wird es für das einzelne Unternehmen notwendig sein, sich aus der jeweils von ihm gewählten Sicht mit seiner zu erzielenden *Perception durch die Wertschöpfungskette* zu profilieren oder (nicht so sinnvoll) *chamäleonartig* auf die einzelnen

Marktsegmente jeweils anzupassen. Dies sollte am besten durch die Schaffung fokussierter *Business Units* erfolgen.

**ERNÄHRUNG:** Aufbauend auf dem Cluster Nahrungs- und Genußmittelindustrie, den dazugehörigen Produktionstechniken/Maschinen, der jeweiligen chemischen Industrie, Landwirtschaft, Weinbau und Viehzucht, Gastgewerbe, Dienstleistungsberufen wie Ernährungsberatung etc. Die Vermarktung einer internationalen Megabrand Österreichs als Produzent von gesunden, hochqualitativen und biologisch reinen Waren. Auf den höheren Ebenen der Maslow-Pyramide kommen dann noch Elemente wie Tischkultur ("*table d'Autriche*"), Gourmetkultur, etc. dazu.

**BEKLEIDUNG:** ein Gutteil des Industrieclusters Textilien und Bekleidung (Stoffe, Spezialgewebe, Bekleidung, Schuhe, Leder, Maschinen), Handel/Gewerbe/ Dienstleistungen. Auf höheren Ebenen Mode, Schmuck, etc.

**GESUNDHEIT:** der Industriecluster Gesundheit/Medizintechnik, das öffentliche und private Gesundheitswesen(inkl. Krankenversicherung), Dienstleistungen von Ärzten bis zu Kurmittelbetrieben, Hauskrankenpflege, Altenpflege. Die Pharmaindustrie, dazugehörige chemische, bio- und gentechnische Betriebe, Hygiene/Schönheit ("*to sell hope*"), die Vermarktung unserer natürlichen Ressourcen (Z.B.gesunde Umwelt, Nahrung, ...) als gesundheitsfreundlich. Der Neuaufbau eines Images wie z.B. ehemals durch die 'Wiener medizinische Schule'.

**MOBILITÄT: Die Mobilität von Personen und Gütern.** Enthält den Automobil-Zuliefer-Cluster(daher z.B. auch den neue Werkstoffe/Metalle -Cluster zum Teil), den Schienerverkehr-Cluster. Alles, was mit Verkehr- und Verkehrsinfrastruktur zu tun hat( Motoren & Motorenteile, Ausrüstungselemente, Fahrzeuge, Aufstiegshilfen, Baumaschinen z.T., besondere Produktionsmittel). Transportgewerbe. Die dazugehörige Produktion, Handel und Verteilung von Energie. Öffentliche und private Dienstleistung.

**SECURITY:** Sicherungsanlagen und Dienstleistungen(von Wach- und Schließ-gesellschaft bis zur Beratung), die persönliche und öffentliche Sicherung unseres Lebensstandards(Alters- und Gesundheitsvorsorge, alle Arten von Versicherung bis hin zu Teilen der Finanzdienstleistung, wie Geldanlage, etc.). Freiwillige Leistungen (wie Feuerwehr). Exekutive und Bundesheer. *Hardware und Software*.

**BILDUNG:** Alles, was den neuen, alles überragenden Produktionsfaktor *Knowledge* in unserer Gesellschaft betrifft. Das primäre, sekundäre, postsekundäre Bildungswesen. Die betriebliche Aus- und Weiterbildung, Erwachsenenbildung(im Rahmen des lebenslangen Lernens macht die nachschulisch/universitäre Ausbildung bereits 40 - 50 % aus !). Beratungsdienstleistungen. Verlags-, Presse,- Informationswesen und Medien. Neue Lerntechnologien (*Distant Learning, Technology Based Training, Multimedia*).

**LEISURE/UNTERHALTUNG:** Freizeit, Tourismus. Sport (z.B. der Schi/Wintersportcluster). Kultur. Unterhaltung. Alle dazugehörige *Hardware und Software*.

## Zuordnung traditioneller Produktgruppen\*) zu Föhrenberg-Cluster

### Cluster Bildung

- 1 Wissenschafts- u. Forschungseinrichtungen
- 2 Unterrichtswesen
- 3 Biblioth., Museen, zool. u. botan. Gärten
- 4 Druckerei
- 5 Verlagswesen
- 6 Eh. m. Büchern, Zeitg., Musikal.

### Cluster Energie

- 1 Elektrizitätsversorgung
- 2 Gasversorgung
- 3 Wärmeversorgung
- 4 Kohlebergbau
- 5 Erdöl- und Erdgasbergbau
- 6 Verarb. v. Erdöl & Erdgas
- 7 Erz. v. Kraftm., Pumpen & Kompressoren
- 8 Erz. v. Kältemasch. u. nichtel. Ind.Öfen
- 9 Elektroinstallation
- 10 Eh. m. Brenn- und Treibstoffen

### Cluster Ernährung

- 1 Fleischverw., ausg. Tiefkühlware
- 2 Obst- & Gemüseverw., ausg. Tiefkühlware
- 3 Milchverwertung
- 4 Brauerei & Mälzerei
- 5 Erz. v. nichtalkh. Getränke & Fruchtsäfte
- 6 Erz. v. Wein, Spiritus & Spirituosen
- 7 Erz. v. landw. Masch. u. Ackerschlepp.
- 8 Gh. m. Nahrungs- u. Genußm. a. Tab.
- 9 Eh. m. Nahrungs- u. Genußm. a. Tab.
- 10 Tabakverarbeitung

### Cluster Security

- 1 Privatversicherung

### Cluster Shelter

- 1 Erz. v. Garnen, Geweben
- 2 Erz. v. Textilien u. Textilwaren
- 3 Erz. v. Ziegeln & sonst. grobkeram. Waren
- 4 Hoch- u. Tiefbau
- 5 Körperpflege
- 6 Wäscherei, Putzerei u. Büglerei
- 7 Erz. v. E-Haushaltsgeräten
- 8 Erz. v. Säge-, Fräs- & Hobelwaren
- 9 Erz. v. Bautischlerw. & Holzmöbel
- 10 Gh. u. Eh. m. Möbel u. Heimtextilien

### Cluster Gesundheit

- 1 Gesundheits- u. Fürsorgewesen
- 2 Erz. v. Pharm. Rohstoffen & Fertigwaren
- 3 Erz. v. med./orthop. Ger. u. Behelfen
- 4 Erz. v. opt. Geräten u. Sehbehelfen
- 5 Gh. m. Heil- u. Reinigungsm., kosm. Erz.
- 6 Eh. m. Heilmittel (Apotheken)

### Cluster Leisure

- 1 Erz. v. Musikinstrumenten
- 2 Filmentw.- & Kopieranstalten
- 3 Erz. v. Uhren, Schmuck, Edelst.Bearb.
- 4 Eh. m. Uhren u. Schmuckwaren
- 5 Beherbergungswesen
- 6 Gaststättenwesen
- 7 Fotografie
- 8 Sport

### Cluster Mobilität

- 1 Erz. v. Schienenfahrzeugen
- 2 Erz. u. Rep. v. mehrspur. KFZ, Motorräder
- 3 Schiffs- u. Bootsbau
- 4 Eisenbahnverkehr
- 5 Seilb.-, Sessel- u. Schlepliftver.
- 6 Flugplatzbetr., u. sonst. Hilfseinr.
- 7 Hafenbetr. u. sonst. Hilfseinr.
- 8 Gh. u. Eh. m. Fahrzeugen
- 9 Reise-, Verkehrs- u. sonst. Hilfsd.
- 10 Transport in Rohrleitungen, Spedition

### Cluster Umwelt

- 1 Wasserversorgung
- 2 Torfabbau
- 3 Eh. m. Blumen u. Pflanzen
- 4 Kanal-, Straßen- u. s. Reinigung
- 5 Gew. Gartenb., Tierhalt., Holzfall.

### Cluster Unterhaltung

- 1 Erz. v. Sportartikel & Spielwaren
- 2 Erz. v. Radio-, TV-, Elektroakust. Ger.
- 3 Eh. m. Spielw., Sportart., Musikinst.
- 4 Theater, Musik, Rundfunk, Fernsehen
- 5 Film
- 6 Unterhaltungseinrichtungen

\*) Die Produktgruppen wurden exemplarisch der Statistik der gewerbl. Wirtschaft entnommen und den Clustern zugeordnet.  
**iwi, aw**

**2 Definition der Kriterien für die Marktattraktivität (market attractiveness = Opportunities/Threats.)**

Marktwachstum (Gewichtung 15 %)

Segmentierbarkeit, d.h. Möglichkeit für die klare Segmentierung und Auswahl nach Nischen (35 %)

Hohe Wertschöpfungsmöglichkeit (hoher Deckungsbeitrag pro Unit) (20 %)

die Chance für Customer Intimacy, d.h. die Möglichkeit, sich durch besonders intensive Kundenbeziehung zu profilieren (20 %)

Empathie/Sympathie der Käufer, d.h. die Möglichkeit, sich durch emotionelle Beziehung und Übereinstimmung in den Werten ('ideal customer profile') Vorteile zu verschaffen (10 %)

**3 Kriterien für die Fähigkeit, beim Kunden eine Vorstellung von Stärken zu erzielen (ability to exploit the market = Strengths/Weaknesses).**

Diese Kriterien sind immer aus Kundensicht ('perception is reality') zu sehen, nie aus der Sicht der eigenen Firma.

Kreativität/Innovationskraft (Gewichtung 15 %)

Geschwindigkeit, auf wechselnde Kundenbedürfnisse zu reagieren (15 %)

Reliability/Quality (10 %)

als stabil/zukunftssicher gesehen werden (5 %)

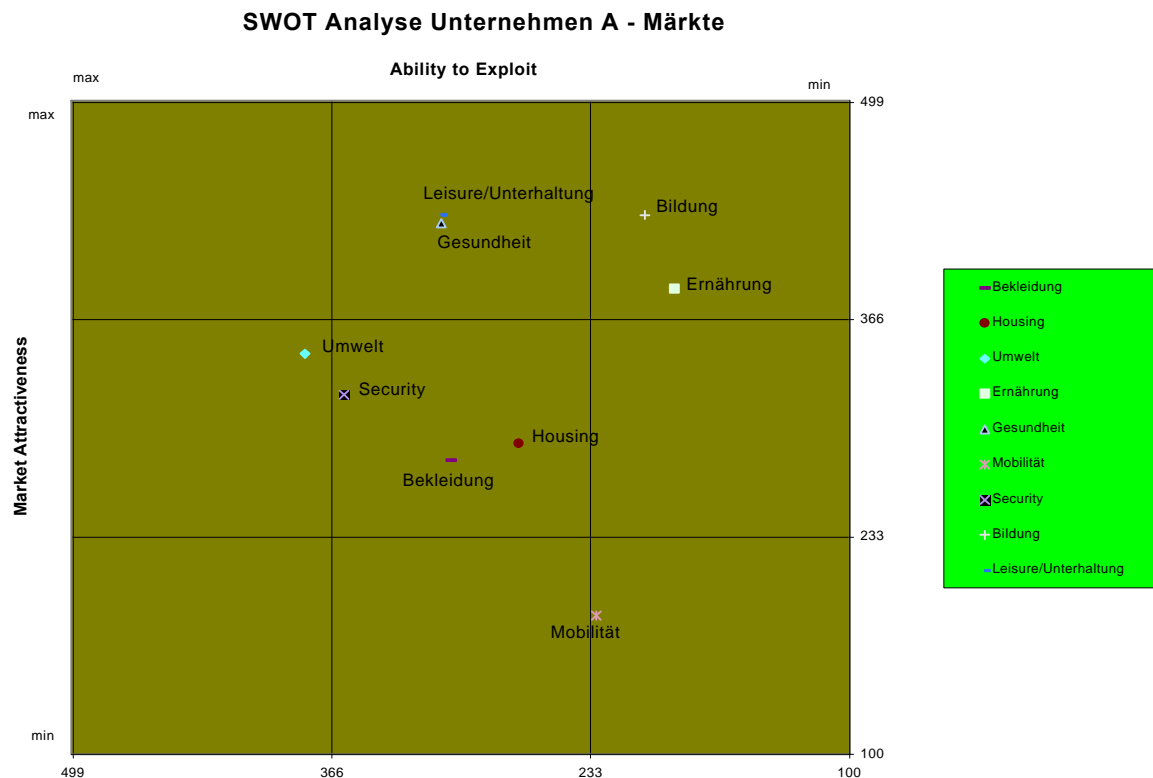
flexibel, anpassungsfähig zu erscheinen (15 %)

die Fähigkeit, beim Kunden Comfort, Wohlbefinden auszulösen und ihm eine 'Ich gewinne - Du gewinnst' Kaufhaltung zu suggerieren (15 %)

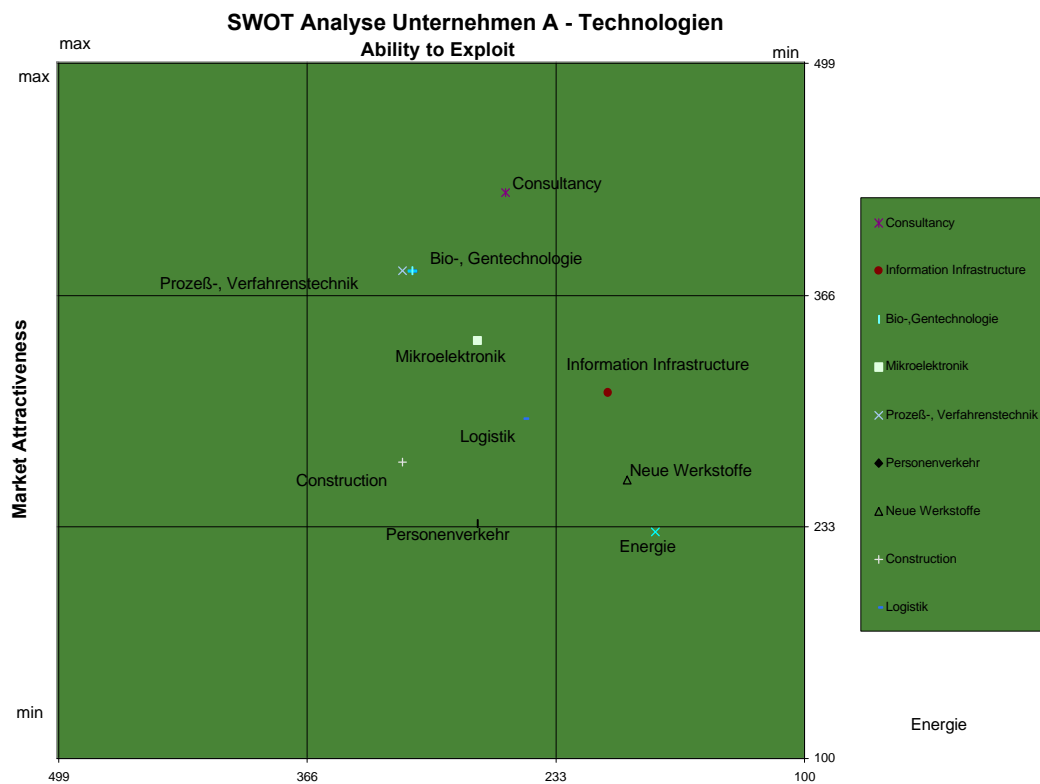
als verständlich für Kundenprobleme/kundennah gesehen werden (10 %)

als preiswert anerkannt werden (15 %)

Wir haben jedes einzelne dieser Kriterien für alle Marktsegmente bewertet und sind zu folgendem **Ergebnis** mit der GEC 9 Cell Matrix gekommen



Um in den einzelnen Märkten Erfolg zu haben, muß man natürlich die jeweiligen Technologien (als '**Core Competences**') beherrschen. Wir haben daher dieselben Kriterien für Marktattraktivität und Stärken auf die uns wichtig scheinenden Technologien im weitesten Sinne angewandt und dabei nicht unähnliche Ergebnisse erzielt:



Die grundlegenden "Technologien" im weitesten Sinn sind die folgenden:

**Information Infrastructure:** Die EU hat auf ihrem *Summit* (7/94 in Korfu) die Grundlagen einer *European Information Infrastructure* als Gegenpol zu den amerikanischen *Information Highways* definiert. Hier geht es um die Konvergenz der Informations-, Kommunikationstechnologie und der neuen Medien (wie z.B. Multimedia), also die vier C's: *Communication, Computers, Consumer Electronics, Contents*.

**Bio-, Gentechnologie.** Verwendet in der Landwirtschaft, Nahrungsmittelindustrie, Pharmaindustrie, aber immer mehr auch die Grundlage zukünftiger Chemieindustrien.

**Mikroelektronik.** Die Verwendung von Mikroelektronik auch in der Meß- und Regeltechnik, wie auch als Basis der Information Infrastructure.

**Consultancy.** Beratungsdienstleistungen, industrielle Dienstleistungen.

**Prozeß-, Verfahrenstechnik.** Anlagenbau, Verfahrenstechnik. Alle Formen von Produktionssystemen und -knowhow. Industrielle Gesamtsysteme.

**Personenverkehr.** Movement of Persons.

**Logistik.** Movement of Goods.

**Neue Werkstoffe.** Metallurgie, Kunststoffe etc.

**Construction.**

**Energie.**

#### **4 Konklusionen aus der SWOT Analyse.**

So wie jedes seriöse Unternehmen die Ergebnisse seiner Marktsegmentierungsstrategien dazu verwendet, eine Portfolio-Strategie zu implementieren, müßte das auch legitim vom Unternehmen Österreich zu erwarten sein. Das heißt, daß

- die **grünen** Bereiche in höchstem Maße unterstützt/gefördert werden sollen
- die **gelben** Bereiche gefördert gehören, um sie als *positive Risiken* durch Verbesserung der eigenen Stärken (=meist starke Investitionen) nach links in den **grünen** Bereich zu befördern
- die **roten** Bereiche sicher nicht gefördert werden sollen, sie eher einem *graceful pase-out* zugeführt werden sollen.

**Förderung** heißt: Forschung & Entwicklung (sowohl Produktentwicklung, aber vielleicht noch wichtiger ist die Verfahrens-, Prozeßentwicklung), Innovationsförderung, Investitionsförderung, starke Bevorzugung von Fachschul-, Fachhochschul-, Universitäts- und betrieblicher Bildung, Fort- und Weiterbildung, zur Verfügungstellung von Risikokapital, verlorenen Zuschüssen, kurzfristigen Liquiditätsüberbrückungen bei zyklischen Schwierigkeiten.

# WEGE AUS DER FALLE DES WOHLFAHRTSSTAATES

von Helmut Peter

*Der Staat Österreich ist zu teuer geworden.* (Peter Mitterbauer)

Die Ostöffnung hat Österreich vom Rand der freien Welt in das Zentrum Mitteleuropas gerückt. Der nun vollzogene Beitritt unseres Landes zur Europäischen Union macht uns zu Teilnehmern am größten Binnenmarkt der Welt. Die Weiterentwicklung des GATT zur WTO öffnet die Grenzen für den Welthandel. **Wer heute noch glaubt, Politik mit dem Rücken zu den nationalen Grenzen machen zu können, hat die Zeichen der Zeit nicht verstanden.**

Die stetig wachsende **weltweite Arbeitsteilung** hat trotz aller unbefriedigenden Wohlstandsverteilung und der noch viel zu rasch wachsenden Weltbevölkerung das Pro - Kopfeinkommen weiter steigen lassen. Durch die kommunikative Vernetzung ist die Welt zum globalen Dorf zusammengewachsen. Die erste Welt kann ihren Reichtum vor den Entwicklungsländern nicht länger verstecken.

Hoch entwickelte Verkehrssysteme befruchten daher nicht nur Welthandel und Tourismus sondern ermöglichen auch **grenzenlose Migration**, welche die wohlhabenden Staaten in Verkennung der Ursachen durch immer unmenschlichere Einwanderungsgesetze zu bekämpfen hoffen.

Rechtspopulistische Parteien vollkommen neuer Prägung machen sich uralte Ressentiments in der Bevölkerung zu Nutze, um mit Angstparolen an die Macht zu kommen. Verantwortungsvolle Politik muß sich schrittweise von alten nationalstaatlichen Denkmustern trennen und neue Antworten auf sozial- und wirtschaftspolitische Fragen finden. Von einer gesicherten Ausgangsbasis aus muß Österreich in der EU danach trachten, **Migrationsgründe durch wirtschaftliche Kooperationen mit offenen Grenzen zu beseitigen, und durch vielfältige Entwicklungshilfe Hoffnung in den Heimatländern zu schaffen.**

## Das Ende des Wohlfahrtsstaates

Demokratische Politik neigt zur Beliebigkeit. Finanzierbarkeit verkommt unter dem nie versiegenden Argument der sozialen Gerechtigkeit zum Schlagwort. Budgetäre Neuverschuldung fließt direkt und ungeschminkt in neue Transferleistungen. Der finanzielle Vorgriff auf unsere eigene Zukunft wird - die eigene politische Schwäche überdeckend - als „deficit spending“ getarnt, welches unter Pervertierung Keynes'scher Ideen auch in Konjunkturzeiten beibehalten wird.

Bei Finanzschulden von über 1.200 Mrd. öS beträgt die Sozialquote am Budget nahezu 30 % und die jährliche Neuverschuldung hat die 100 Mrd. Schallgrenze bei weitem überschritten. Per Ende 1994 sind alle sozialen Töpfe leer und teilweise bereits kreditfinanziert. Sowohl die Steuern- und Abgabenquote als auch die Sozialbeiträge der Arbeitnehmer und Arbeitgeber liegen im europäischen Spitzenfeld. Das Sparpaket der Regierung signalisiert spätes Erwachen. Die Verteidiger der „wohlerworbenen Rechte“ befinden sich noch im strukturkonservierenden Tiefschlaf.

## **Soziales Netz als Voraussetzung individueller Freiheit.**

Die Umsetzung des Gedankens der gesellschaftlichen Solidarität in die Wirklichkeit unseres sozialen Netzes ist wohl die größte kulturelle Leistung dieses Jahrhunderts. Nur wer frei von Not ist kann selbst frei sein. So wie die gesellschaftliche Entwicklung fortschreitet muß auch am sozialen Netz weitergebaut werden. Alte Leistungen sind auf Treffsicherheit und Notwendigkeit zu überprüfen, neue Leistungen für neue Anforderungen zu installieren.

## **Eigenverantwortung statt Beitragserhöhung.**

Das Konzept des Wohlfahrtsstaates ist nicht nur in Schweden sondern auch bei uns gescheitert. Es war ein **fundamentaler Fehler den Menschen Sicherheit in allen Lebenslagen zu versprechen ohne gleichzeitig ihre persönliche Verantwortung für ihr Lebensschicksal einzufordern**. Nicht die Gemeinschaft ist primär gefordert, wenn eines ihrer Mitglieder verunfallt, krank oder arbeitslos wird, Kinder bekommt oder in Pension geht. Wir müssen die **Zuständigkeit umkehren** und klar machen, daß das Individuum für seine Vorsorge selbst verantwortlich sein muß und die Gemeinschaft nur dort einspringen kann, wo Selbsthilfe nicht ausreicht.

Bei allem Bekanntnis zu Transferleistungen als Lastenausgleich kann die solidarische Hilfe der Gemeinschaft immer nur subsidiär zur Eigenleistung begriffen werden.

Nur so ist das individuell stark unterschiedliche Lösungspotential des Einzelnen zu nutzen, Mißbrauch weitgehend zu verhindern und die Treffsicherheit zu erhöhen. Das Prinzip der Gießkannen, der Hilfe für alle hat sich als Friktion herausgestellt. Es bedient einige, die nicht durch lautstarke Lobbies vertreten sind überhaupt nicht und bedient andere, die es wahrlich nicht nötig haben durch staatlichen Transfer mit ihren eigenen gerade vorher eingezahlten Steuern.

Die **schrittweise Umstellung wird einigen politischen Mut und Stehvermögen** erfordern. Die **mittelfristige Alternative ist Inflation und Abwertung**, die allemal die Masse der kleinen Einkommensbezieher am härtesten trifft.

## **Transferleistungen in einem neuen Steuertarif**

Die Senkung des Höchststeuersatzes auf 50% ist die wichtige und vertretbare Lösung, die unverändert bleiben muß, will man Betriebsansiedelungen weiter forcieren und Abwanderung von gut verdienenden Mitbürgern vermeiden. Für populistischen Rückfall in die Neidgenossenschaft ist hier kein Platz.

Die Einbeziehung aller staatlichen Transferleistungen in die Steuerbemessungsgrundlage der Einkommenssteuer, die Selbstveranlagung aller Unselbständigen schafft bei vollkommener Neugestaltung des Progressionstarifes sozialen Ausgleich und höhere Treffsicherheit. Gleichzeitig fällt die steuerliche Absetzbarkeit für die Arbeitnehmerbeiträge von den gesetzlichen Sozialversicherungen, welche damit privaten Anbietern gleichgestellt werden.

Der bisher ausbezahlte 13. und 14. Gehalt kann nun in die zwölf laufenden Monatsgehälter eingebunden werden. Die bisherige Sechstel-Begünstigung muß dabei durch gestaffelte, stark erhöhte Arbeitnehmerabsetzbeträge den Arbeitnehmern mit kleinen und mittleren Einkommen voll abgegolten werden. Hohe Unselbständigen-Einkommen werden mit steigender Höhe der Besteuerung Selbständigen asymptotisch angeglichen.

Diese vollkommene Umgestaltung des Einkommensteuertarifs und seiner Progressionsstufen muß natürlich die Steuerfreiheit von Niedrigst-Einkommen weiter gewährleisten, während mit

steigendem Wohlstand die Transferzahlungen bis zu maximal 50% von den Einkommensteuer erfaßt werden. Trotz notwendiger Verbreiterung der Progressionsstufen nach oben wird es aber in den oberen Einkommenskategorien, trotz Beibehaltung des Grenzsteuersatzes von 50%, zu Mehreinnahmen des Finanzministers kommen. Eine wesentliche aber zukunftsweisende Umstellung unseres direkten Steuersystems, das alle Einkommensbestandteile erfassen muß, um sozial ausgewogen zu sein.

### **Soziales Netz als Qualität des Wirtschaftsstandortes**

Ist auf der einen Seite soziale Absicherung Voraussetzung für Produktivität, bestimmen die Kosten der geleisteten Arbeitsstunde auf der anderen Seite die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft. Jede weitere Erhöhung der Lohnnebenkosten ist daher kontraproduktiv. Ganz im Gegensatz dazu müssen wir bestrebt sein, den Produktionsfaktor Arbeit steuerlich zu entlasten. Statt von Anhebung der Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung zu reden oder die Aufhebung von Höchstbemessungsgrundlagen zu diskutieren, müssen lohnbezogene Abgaben ausgelagert und durch **Energiesteuern** ersetzt werden.

Unter schrittweiser Nutzung unseres autonomen Spielraumes kann hier eine nachhaltige neue Steuerquelle erschlossen werden, die die **Besteuerung der Arbeit langfristig weitgehend ersetzt**.

Die Entlastung der sozialen Töpfe kann nur durch die Einschränkung der Begehrlichkeit durch Selbstbehalte mit sozialer Staffelung erfolgen. Braucht der Kleinverdiener Schutz in vielen Lebenslagen, muß der Gutverdiener mit steigendem Einkommen immer länger für sich selbst sorgen können. Verpflichtende Freizeitversicherungen entlasten so die von den Arbeitgebern getragene Unfallversicherung und ermöglichen Beitragssenkungen. Selbstbehalte und Begrenzung der Versicherungsleistung auf die Höchstbemessungsgrundlage im Insolvenzausfallfonds (IAG) können diesen gemeinsam mit Arbeitnehmerbeiträgen aus seinen Schulden befreien. Karenztage für die Krankenversicherung und Karenzwochen bei der Arbeitslosenversicherung erhöhen sozial gestaffelt die Treffsicherheit und machen Mißbräuche weniger attraktiv.

Die klare Information über die Pensionswahrheit nach der Jahrtausendwende gepaart mit der steuerlichen Gleichstellung von staatlicher und privater Pensionsversicherung wird zur verstärkten Eigenvorsorge führen.

Es gibt also Wege aus der Falle des Wohlfahrtsstaates. Sie sind steinig und steil und verlangen von der Politik das Eingeständnis lange, zu lange den falschen Weg gegangen zu sein. Die Alternative zu Reformen ist der mehr als abschreckende schwedische Weg. Wollen wir ihn wirklich bis zum bitteren Neige gehen?

### **Die Zeitsouveränität des selbstbestimmten Mitarbeiters**

Die Arbeitsverhältnisse in Österreich reichen heute vom 19. bis ins 21. Jahrhundert. Für alles lassen sich Beispiele finden, wichtig ist aber der gesellschaftliche Trend.

Wir arbeiten heute um zu leben, und haben im Durchschnitt weit mehr Stunden zur freien Verfügung, als wir arbeiten. Wir sind sozial abgesichert und suchen unsere Lebenserfüllung und Herausforderung oft neben der Arbeitswelt. Nur der Arbeitgeber, der den Entwicklungsprozeß seiner Arbeitnehmer von Lohnabhängigen über den Mitarbeiter zum Mitbetroffenen voll erkannt hat, wird in der Lage sein, auf neuen, sich ständig ändernden Märkten zu bestehen.

Teure, immer schneller veraltende Produktionsanlagen müssen immer schneller amortisiert werden. Ihre Stehzeiten sind auf das nötige Mindestmaß zu reduzieren. Höhere Produktivität durch Schichtbetriebe ermöglicht teilweise sogar Arbeitszeitverringerungen ohne den Verlust der Konkurrenzfähigkeit - Der tertiäre Sektor kann sein Hauptproblem der Arbeitskosten nur durch Flexibilität in den Griff bekommen. Weitgehende Liberalisierungen schaffen gerade im Dienstleistungsbereich am leichtesten neue Arbeitsplätze.

Statt innerbetriebliche Fremdbestimmung durch ein rigides Arbeits- und Sozialrecht, das oft gegen den Willen aller Beteiligten exekutiert wird, tritt die Selbstbestimmung des mündigen Mitarbeiters, der durch starke innerbetriebliche Mitbestimmungsrechte geschützt wird. Arbeitnehmerschutz darf nicht länger Bevormundung sein. Er muß zu seinen Wurzeln, den Interessen der Betroffenen zurückfinden.

Der Stufenbau von der europäischen Sozialcharta über österreichische Rechtsnormen, den Kollektivverträgen zum individuellen Arbeitsvertrag muß subsidiär gestaltet und bestimmt werden, um Arbeitsfreude und damit Produktivität zu ermöglichen.

### **Weltweiter Standortwettbewerb**

Forschungs- und Technologiepolitik als Basis sind gemeinsam mit einer Aus- und Weiterbildungsoffensive die zwei Säulen wirtschaftlichen Erfolges. Für Strukturkonservierung ist kein Platz. Viele heilige Kühe werden den Weg zur Schlachtbank antreten müssen, begleitet von den Wahrern der wohlerworbenen Rechte, die nicht müde werden, uns die Vergangenheit zu erklären. Die reaktionäre Verteidigung vieler Bastionen in den geschützten Bereichen gegen den Wettbewerb muß gebrochen werden, um die offensichtliche Unhaltbarkeit ihrer Klassenprivilegien aufzuzeigen und Bremseffekte zu verhindern.

Österreich steht vor einer großen Herausforderung. Wir müssen beweisen, daß wir ihr gewachsen sind.

## REFORMEN STATT REPARATUREN

Von Wilfried Stadler

Westintegration, Osteröffnung und die Dynamik der fernöstlichen Tigerstaaten bringen völlig neue Spielregeln in die internationale Arbeitsteilung. Die Informationstechnologien beschleunigen die Herausbildung weltumspannender, produktiver Vernetzungen dezentraler, immaterieller Leistungen. Die potenzierte Mobilität der Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital und technologisches Wissen schafft neue Ausgangslagen für die Entwicklung von Produktionsstandorten.

Gleichzeitig begegnen uns auf der Fahrt über die Zukunftsautobahn immer öfter wie Geisterfahrer unerwartete Gegentrends: Zersplitterung der politischen Weltordnung trotz Integration der Weltwirtschaft, Fundamentalismus trotz Säkularisierung, massive Währungsspekulation trotz ambitionierter Bemühungen um einheitliche Währungen, sozialpsychologische Notstände trotz Massenwohlfahrt.

Mehrere Jahrzehnte kontinuierlichen Wachstums nach dem Zweiten Weltkrieg ließen bis zum ersten Erdölshock fast schon vergessen, daß Diskontinuität der Märkte und Produktionsbedingungen der Normal-„Zustand“ sind. Offensichtlich sind jedoch gleichgewichtige, nachhaltige Entwicklungen der Volkswirtschaften ebenso wie einzelner Unternehmen nur vorübergehend zu erwarten. Als der Glaube an einen wiederum stetigen, diesmal ökologisch verträglicheren Wachstumspfad sich gerade wieder zu festigen begann, führte der von niemandem in dieser Form prognostizierte Zusammenbruch der kommunistischen Hegemonie in der „Zweiten Welt“ und wesentlichen Teilen der „Dritten Welt“ zu dramatischen Veränderungen der wirtschaftlichen Entwicklungsbedingungen. Seither folgte statt dem in einem Bestseller noch vor wenigen Jahren proklamierten „Ende der Geschichte“ ganz im Gegensatz zu dieser Prognose eine neue Welt-Unordnung, die laufend eine Vielfalt überraschungsreicher Entwicklungen eröffnet.

Gerade in einer kleinen, exponierten Volkswirtschaft wird damit der richtige Umgang mit radikal geänderten Rahmenbedingungen für Unternehmensführer ebenso wie für das politische Management des „Unternehmens Österreich“ zur strategischen Überlebensfrage, wird die Fähigkeit, mit nicht-linearen Trends und Strukturbrüchen aktiv umzugehen zum Schlüsselfaktor von Spitzenleistungen. Gänzlich neu ist diese Herausforderung nicht. So hat Peter F. Drucker, der kurz nach der Jahrhundertwende in Wien geborene geistige Vater der modernen Managementlehre, bereits 1980 in einem heute noch lesenswerten Bestseller über „Management in turbulenter Zeit“ zur aktiven Bewältigung von Situationen radikalen Wandels ermuntert. Seine Empfehlung, Strukturbrüche zu erkennen, aus ihnen Nutzen zu ziehen, sie nach Möglichkeit sogar zu antizipieren, verdichtete der in Lausanne lehrende Paul Stöbel zu seinem für den Föhrenbergkreis zum Stichwortgeber gewordenen Buch über „Breakpoints“. Wo Märkte differenzierter und Produktlebenszyklen kürzer werden, steigen die Anforderungen. Kürzer werdende Planungshorizonte erhöhenden Erfolgsdruck: von der Neupositionierung der Geschäftsfelder über die organisatorisch-logistische Neuausrichtung bis zur (Des-)Investitionspolitik im Zeichen rascher wirtschaftlicher Alterung des materiellen und immateriellen Kapitalstocks. Management wird damit endgültig vom Verwaltungs- zum Gestaltungsauftrag, die Akzentverschiebung geht von gruppengesteuerten Abstimmungsprozessen zu verantwortlichem Leadership. Wer den Kurs der Erneuerung erfolgreich fahren will, muß ständig dafür sorgen, daß das Ziel erkennbar bleibt und von den Leistungsträgern geglaubt wird. Und er muß darauf achten, daß unter dem hohen Anpassungsdruck nicht zu viele Bindungen reißen, Erfahrungen verloren gehen, Wertschöpfungspotentiale verschüttet werden.

Für die Gesellschaft als Ganzes gelten ähnliche Voraussetzungen: eine Regierung, die als verantwortliches Vorstandsteam des „Unternehmens Österreich“ der Bevölkerung Reformstreß zumutet, muß ebenfalls Orientierung bieten, um den Wandel verkraftbar zu machen.

Je weniger die Unternehmen mit Stabilität ihres kompetitiven Umfeldes rechnen können, desto wichtiger wird für sie eine fachlich einwandfreie, berechenbare Wirtschaftspolitik. Während Unsicherheit über Veränderungen der Rahmenbedingungen Investitionsunlust und Pessimismus auslöst, geht die umgekehrte, positive Wirkung von erkennbaren wirtschaftspolitischen Impulsen und klaren ordnungspolitischen Weichenstellungen aus. Selten war das so deutlich spürbar wie bei der geglückten EU-Abstimmung im Juni 1994 – auch wenn der dabei erarbeitete Goodwill seither zum Teil wieder verspielt wurde. Die Erosion der politischen Glaubwürdigkeit nach dem Abschluß des von den Regierungsparteien professionell gemanagten EU-Projektes war Ausdruck einer gewissen Ziellosigkeit nach der erfolgreichen Volksabstimmung. Überhastete, kaum abgestimmte Aktionen rund um das Sparpaket strapazierten die Krisenresistenz des politischen Systems, bis schließlich in beiden Regierungsparteien nur mehr personelle Konsequenzen einen Ausweg boten. Dennoch scheint das Unternehmen Österreich mit dem Wechsel im Vorstandsteam seine Problemlösungskapazität noch nicht gänzlich wiedererrungen zu haben. Offensichtlich geht es bei der strategischen Neupositionierung um Grundsätzlicheres. Da es zu den kreativen Voraussetzungen spannender Gespräche im Föhrenbergkreis gehört, ungeschützt „laut“ denken zu können, will ich dies in den folgenden Thesen auch so halten.

## **Acht Thesen zur Reform des Unternehmens Österreich**

**1.** Die Integration in eine Europäischen Union entbindet uns nicht der Aufgabe, eigenverantwortlich das Leitbild des Standortes Österreich zu entwickeln und eigenverantwortliche Industriepolitik zu betreiben. Mit zunehmender Integration steigt sogar die Notwendigkeit, uns bewußter als bisher zu positionieren. Die Integration macht uns vergleichbar, einheitliche Märkte zwingen zur Herausarbeitung von Stärken-/Schwächen-Profilen.

Mit einer runderneuten industriepolitischen Strategie muß sichergestellt werden, daß die Spielregeln der neuen, internationalen Arbeitsteilung von den österreichischen Unternehmen bestmöglich beherrscht werden können. Nur über erhöhte Wertschöpfung durch Innovation und Optimierung der Kostenstruktur kann das heutige Wohlstandsniveau stabilisiert werden. Dazu sind Kraftanstrengungen nicht nur im Konzeptionellen erforderlich – die meisten Ideen von der Kapitalmarktreform bis zur Innovationsförderung sind ja schon formuliert – sondern vor allem die Umsetzung. Diese scheitert allzu oft an der im Verhältnis zur Größe unserer Volkswirtschaft viel zu breit gefächerten Institutionenlandschaft:

Es zeigt sich am Beispiel der Umsetzung der neuen Industrieförderpolitik unter EU-Vorzeichen, wie zersplitterte ministerielle Zuständigkeiten, ungeklärte Zuständigkeiten der Bundesländer und parteipolitische Sonderinteressen das Zustandekommen einer strategisch effizienten Innovationspolitik bis heute verhindern.

Die ursprüngliche Annahme, man könnte sich eine Verwaltungsreform ersparen und stattdessen einfach dem österreichischen Institutionengeflecht die Brüsseler Verwaltungshaube überstülpen, erweist sich als sicherer Weg zu einem potenzierten Bürokratismus, der Interventionen Tür und Tor öffnet und mittelständische, weniger lobbystarke Unternehmen systematisch benachteiligt.

**2.** Der Anpassungsdruck darf nicht nur den marktexponierten Teil der Gesellschaft treffen. Während ganze Branchen, deren Mitarbeiter keine Pragmatisierung kennen, mit zum Teil

einschneidenden Maßnahmen – erfreulicherweise vielfach erfolgreich – um das wirtschaftliche Überleben kämpfen, kommt die öffentliche Verwaltung ebenso wie die halb-öffentlichen, parafiskalischen Wirtschaftskörper (Gesundheitswesen, Sozialversicherungen, Universitäten etc.) bisher ohne einschneidende Systemkorrekturen davon.

Der deutsche Finanzwissenschaftler Seibel hat diesem „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat erst jüngst – so der sarkastische Buchtitel – „funktionalen Dilettantismus“ nachgewiesen, der nur durch eine neue, effizientere Aufgabenteilung zwischen Staat und Privat überwunden werden kann. Dafür gibt es von der Organisationsprivatisierung über Outsourcing von Verwaltungsleistungen bis zur systematischen Verwaltungsreform nicht nur ausländische, sondern bereits auch inländische Erfolgsbeispiele. Die Barrieren gegen eine flächendeckende Umsetzung liegen wohl häufig in der hartnäckigen Verteidigung von Besitzständen an Macht und Sicherheit.

Hier zeichnet sich eine gefährliche gesellschaftliche Bruchlinie zwischen den Abgesicherten und den Verunsicherten ab, die zu entschärfen nicht früh genug begonnen werden kann.

**3.** Vieles ist in den letzten Jahren geschehen, um die einmal erkannte Umweltverschuldung durch eine Ökologisierung des Wirtschaftens abzubauen – für die Verschuldung den kommenden Generationen gegenüber, deren Wertschöpfung wir durch steigende Staatsverschuldung heute schon verbrauchen, fehlt uns jedoch offensichtlich noch das Unrechtsbewußtsein.

Das wohlfahrtsstaatliche Netz ist überlastet und brüchig. Der Teufelskreis heißt bekanntlich: hohe Sozialquote, steigende Lohnnebenkosten, Transfer der Wertschöpfungsleistung hin zu den Pensionen, höhere Beanspruchung der Sozialbudgets – eine immer enger werdende Abwärtsspirale. Die Zeit, in der dieser Prozeß im Land mit den längsten Studienzeiten und den meisten Frühpensionen durch Systemkosmetik gestoppt werden kann, ist längst vorbei. Bei einer grundlegenden Reform des Staatshaushaltes geht es daher vorrangig um die Entwicklung eines nachhaltig selbsttragenden Sozialsystems („sustainable welfare“), das auf höhere Eigenvorsorge und konsequent modernisierten Verwaltungsstrukturen der Versicherungsträger beruht.

Wirklicher Fortschritt ist dabei nur mit grundlegend neuen Ansätzen zu erzielen.

Beispielsweise werden Frühpensionierungen nur mit entsprechenden versicherungsmathematischen Abschlägen von der Regel-Pension möglich sein. Derzeit noch tabuisiert ist die Beseitigung der im Pensionsbereich gegebenen Asymmetrie, daß zwar die Kosten für die Erziehungsleistungen der Kinder (und damit künftigen Beitragszahlern) von den Familien getragen werden, die Vorteile daraus aber im derzeitigen Umlagesystem auch jenen zugute kommen, die solche Vorleistungen nicht erbracht haben. Offensichtlich notwendig ist daher eine höhere Eigenversorgung all jener, die aus welchem Grund auch immer keine Erziehungsverantwortung tragen. Unverantwortlich wäre jedenfalls die weitere Beschönigung der Situation im Sozialbereich und eine Vertröstung auf bloße Systemkorrekturen. Bedingt durch die Kosten der Vorfinanzierung von Sozialleistungen durch neue Budgetverschuldung ist jeder Aufschub der Reform mit noch höherem Sanierungsaufwand in der Zukunft verbunden.

**4.** Überfällige Reformen bedürfen keiner außergelenkten Begründungen – beispielsweise der „Maastricht-Kriterien“ als Auslöser für den Budget-Sanierungskurs. Es sollte unsere eigene Einsicht dafür ausreichen um festzustellen, daß das Ausreizen der letzten budgetären Spielräume in den vergangenen Jahren, das Bestreiten des Sozialhaushaltes aus Neuverschuldung, die Verwendung außerbudgetärer Privatisierungserlöse für den laufenden Haushalt, kurz: eine unsolide Gebarung unser Land auf den falschen Weg bringt. Hier findet ein vorweggenommener Verbrauch an Ressourcen statt, der ohne einschneidende Korrektur den kommenden Generationen die Last der Entschuldung aufhalsst.

Solidität im Staatshaushalt und Vertrauen in die Wiederherstellung eines neuen Grundkonsenses über Verteilungsgerechtigkeit sind die besten Garantien für politische Stabilität. Diese unbestrittene Zielsetzung bleibt aber inhaltslos, wenn die politischen Leitlinien der Sanierung nicht außer Streit stehen.

Das Rezept zur Budgetsanierung darf sich dabei nicht auf ein unsystematisches Diätmenü begrenzen. Schmecken kann die Reduktionskost nur dann, wenn am Ende ein wirklich schlanker, wieder leistungsfähiger Staat steht, wenn die Umstellung von durch Neuverschuldung finanzierten, schädlichen Anabolika auf gesunde Ernährung nach einem klaren Konzept erfolgt. Ohne ein solches Konzept wird durch einander widersprechende einnahmen- und ausgabenseitige Belastungsvorschläge noch weitere Unsicherheit erzeugt, die auf die Stimmung in den Unternehmungen drückt. Auch undifferenziertes Sparen an den wenigen Ermessensausgaben bringt nur höchst unerwünschte Konjunkturreffekte in den von öffentlichen Aufträgen oder Incentives abhängigen Branchen oder bei wichtigen Investitionen in modernen Infrastrukturen.

**5.** Ausgaben können nur reduziert werden, wenn auch über die zu erfüllenden Aufgaben nachgedacht wird. Umfang und Art der öffentlichen Aufgabenerfüllung müssen neu konzipiert, die Rollen zwischen den Aufgabenträgern sowie die gesamte Ablauforganisation für alle politischen Zielbereiche neu definiert werden.

Die „make or buy“-Entscheidung (bzw. „Privat oder Staat“) wird dazu wichtige Teilantworten liefern. Darüber hinaus geht es um grundlegende Macht-, Eigentums- und Einflußverschiebungen in den parafiskalischen Vorfeldern und neue, effiziente Formen des „public-private-partnerships“ (z.B. Konzessionsmodelle für die privatwirtschaftliche Finanzierung von Infrastrukturprojekten).

Ich wäre nicht so zuversichtlich, daß derartige Ansätze erfolgversprechend sind, hätte ich nicht selbst Gelegenheit gehabt, an der erfolgreichen Auslagerung des alten Umwelt- und Wasserwirtschaftsfonds an die Kommunalkredit mitzuwirken. Der „funktionale Dilettantismus“ des ehemaligen Fonds, der eine jede Verantwortung verwischende Organisationsform im Graubereich zwischen Kameralistik und Wettbewerbswirtschaft darstellte, wurde hier durch eine Funktionenteilung ersetzt, welche die politische Verantwortung für Umweltförderung beim zuständigen Fachministerium beläßt und die gesamte Förderprüfung und –abwicklung einer Förderbank überantwortet. Die dabei gesammelten Erfahrungen lassen sich zweifellos auf verwandte Bereiche übertragen.

**6.** Es wird künftig nicht mehr möglich sein, die Anpassungskosten im exponierten wie im öffentlichen Sektor über die bereits ausgereizten öffentlichen Haushalte abzufangen. Die strukturelle Arbeitslosigkeit ebenso wie die Mobilitätsarbeitslosigkeit werden daher zunehmen.

Die Schaffung neuer, leistbarer Arbeitsmöglichkeiten muß jedenfalls durch Korrekturen von Starrheiten im Entlohnungsgefüge, in der Arbeitszeitverteilung und in den Ausbildungsschemata entschieden erleichtert werden. Leider gibt es nicht die eine Antwort auf die Frage, wie Arbeit in der doppelten Wortbedeutung wieder vermehrt leistbar wird.

Die Verschuldungspolitik der letzten Jahre hat zu einer extremen Einengung der arbeitsmarktpolitischen Aktionsmöglichkeiten geführt. Noch in der Hochkonjunktur wurden die Auffangbecken Frühpensionierung, Aufstockung des öffentlichen Dienstes und Studienzeiterverlängerung bis zur Unfinanzierbarkeit aufgefüllt. Jetzt muß in allen drei Bereichen gespart werden – strukturelle Erhöhungen der Arbeitslosigkeit sind daher unvermeidlich. Nirgendwo zeigt sich deutlicher, wie sehr Budgetverschuldung auf Kosten der nächsten Generation geht. Verschärfend kommt dazu, daß die neue, internationale Arbeitsteilung tendenziell zu Verlagerungen von Beschäftigungsmöglichkeiten in die neuen Marktwirtschaften führt.

Beschäftigung und Bildung müssen deshalb für Management und Wirtschaftspolitik zu einem absoluten Prioritätenthema werden. Wir müssen über flexiblere Beschäftigungsmöglichkeiten wegkommen von der fatalen, an starren Schemata orientierten Kopfmessung in den Unternehmen. Statt in Bilanzpressekonferenzen mit eingesparten Arbeitsplätzen zu brillieren, muß es zum Ziel von Unternehmensführungen aber auch Arbeitnehmervertretungen werden, Personalkostensenkungen ohne allzu starken Beschäftigungsabbau erreicht zu haben. Die Solidarität mit denen, die keine Beschäftigungschancen vorfinden, muß jedenfalls zu Lasten der falsch verstandenen Solidarität der auf ihren Besitzständen Beharrenden wieder deutlich verstärkt werden.

7. Die erfolgreiche Realisierung kommender, öffentlich-privater Funktionspartnerschaften setzt ein viel besseres Verständnis und eine wesentlich engere Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftspolitik und Management voraus, als wir sie bisher kennen. Denn weder ist das politische Geschäft so einfach, daß sich jeder Manager als potentieller Quereinsteiger-Besserwisser fühlen darf, noch können Politiker sich ersparen, von exzellenten Wirtschaftsführern und freiberuflichen Experten zu lernen.

Kurzfristige Anwendungsfelder gibt es in großer Zahl. Allein die Verwaltungsreform stellt eine dringliche Herausforderung an beide Seiten dar. Der nur auszugsweise Themenbogen reicht von der Neugestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation im öffentlichen Sektor über die Einführung betriebswirtschaftlicher Wertanalyse-, Kostenrechnungs- und Controlling-Systeme bis zur Organisationsprivatisierung bisher öffentlicher Dienstleistungen.

Ähnliches gilt für die derzeit viel diskutierte privatwirtschaftliche Durchführung und Finanzierung von Infrastrukturprojekten durch sogenannte Konzessionsmodelle.

Der Stand der Diskussion zu diesem Thema in Österreich erinnert an jenen zur Privatisierung vor zehn Jahren: Alle Beteiligten wissen, daß es sich um eine kommende Notwendigkeit handelt, die schon wegen des Diktats der leeren Kassen nicht zu umgehen sein wird, aber es fehlt noch die fachliche Vertiefung, die zu praktisch umsetzbaren Modellen führt.

Viel kostbare Reformzeit geht nur deshalb verloren, weil vorhandenes Teil-Wissen nicht gebündelt wird, weil Wirtschaftspolitik, Bauwirtschaft und Banken mit völlig unterschiedlichen Wissensständen und Erwartungshaltungen an die Sache herangehen. Und weil sich die Wissenschaft dazu weitgehend verschweigt.

Es geht bei vielen Themen so: Eine Fülle von Diagnosen und Reformansätzen konkurriert am öffentlichen Meinungsmarkt, ohne systematisch für die politische Umsetzung fruchtbar gemacht zu werden.

Die politischen Akademien aller Parteien leisten diesem Zustand trotz durchwegs üppiger Dotierung mit Steuergeldern keine Abhilfe; der in den Sechziger- und Siebzigerjahren erfolgreiche „Beirat für Wirtschafts- und Sozialfragen“ hat an Dynamik und Gewicht deutlich eingebüßt.

Wir müssen uns daher die Frage stellen, wie unternehmerische Reformideen besser im wirtschaftspolitischen Prozeß umsetzbar werden. Offensichtlich reichen die bestehenden Möglichkeiten für die multipolare Innenpolitik von heute nicht mehr aus.

8. Daß sich der Geist der Utopie, der den alten Denkfabriken Pate stand, verabschiedet hat, kann jedenfalls noch kein Grund sein für den Verzicht auf konkrete, professionelle Entwürfe für die Zukunft des Unternehmens Österreich. An solchen „post-utopischen“ Visionen kann sich auch die Phantasie von Jüngeren wieder entzünden, auf deren Kosten jede Verzögerung einer grundlegenden Reformpolitik letztlich geht. Gerade in den Zeiten der Turbulenz können Entwürfe entstehen, die von Realitätssinn und einer klaren Sicht der menschlichen Stärken und Schwächen getragen sind. Wilhelm Röpke und Alfred Müller-Armack haben noch in den Wirrnissen des Zweiten Weltkrieges die Soziale Marktwirtschaft konzipiert. Ihr ordoliberaler Denkansatz – durch Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen die unternehmerische

Wertschöpfung anzureizen und deren Früchte vor den Karren des sozialen Ausgleichs zu spannen – ist, erweitert um die ökologische Dimension, nach wie vor tragfähig und auf heutige politische Gestaltungsfelder anwendbar.

Moderne Ordnungspolitik kann jedoch nur funktionieren, wenn die politisch Verantwortlichen mit den Bürgern und den potentiellen politischen Eliten intensiver verbunden sind, als es heute der Fall ist. Öko-soziale Marktwirtschaft bedeutet ja keinesfalls eine Delegation aller Problemlösungen an den Markt, sondern setzt ein klares Gestaltungsprimat der Politik voraus. Wir benötigen deshalb einen anspruchsvolleren, parteiübergreifenden Dialog zwischen Managern, Freiberuflern und den politisch Verantwortlichen, in dem ohne reflexhaften Zugriff auf ideologische Standard-Repertoires Zukunftslösungen erarbeitet werden.

Aus unserer schon bisher bewunderten Konsenskultur wäre eine produktive Konfliktkultur zu entwickeln, in der gehaltvoll um die bessere Langfristlösung statt um kurzfristige Verteilungs- oder Besitzstandserfolge gerungen wird.

Die Ambition des Föhrenbergkreises, aus diffusen Ängsten vor Veränderungen konkrete Strategien für den Umgang damit zu entwickeln, ist einer von hoffentlich noch zahlreichen Anläufen, um das Gespräch mit der Politik wieder auf die Zukunft zu bringen.

Aus der bloßen Reparaturperspektive könnte so wieder eine Reformperspektive werden, die auch für kurzfristig unangenehme Maßnahmen Akzeptanz schafft.