

1. „Charter“ der Föhrenbergkreis Aktivitäten aus

CHANCEN AUS DER KRISE - ZUR SELBSTERNEUERUNG DER ÖSTERREICHISCHEN WIRTSCHAFT !

ZWISCHENBERICHT DES "FÖHRENBERG-KREISES" VERSION 2

10. September 1994

Nach Vorbereitungsgesprächen in einer Kleingruppe ab November 1992 trafen sich österreichische Unternehmer und Führungskräfte aus verschiedensten Branchen, Meinungsforscher und Wissenschaftler ab Juni 1993 zu einer kritischen Betrachtung des Zustandes unserer Wirtschaft, mit dem Ziel, unkonventionelle und konstruktive Lösungsbeiträge zu erarbeiten. Wir sind parteiunabhängig, wenn auch in verschiedenen politischen Bereichen engagiert, und haben der Industriellenvereinigung zu danken, sich uns für unsere Aktivitäten als "Flugzeugträger" zur Verfügung gestellt zu haben.

Adressaten unserer Arbeit sind:

1. wir selbst, die wir aus unserer gemeinsamen Tätigkeit bereits sehr viel Anregungen für unsere unternehmerische, politische und interessenspolitische Arbeit gezogen haben.
2. Unternehmerkollegen, die sich in ihren Führungsgrundsätzen unsicher geworden sind, und die offen für neue Ansätze und deren Anwendung sind ("Mikro-Füchse").
3. ausgewählte Meinungsbildner (Journalisten, im Bildungsbereich Tätige), die die neuen Ansätze zum Maß ihrer Wirtschaftsbewertung machen wollen und die diese neuen Themen in der öffentlichen Diskussion mit vorgeben wollen.
4. Vertreter aus den Interessensvertretungen und der Politik, die die neuen Visionen und davon abgeleiteten Lösungsansätze in politische Aktionen umsetzen wollen ("Makro-Füchse").

Zielsetzung dieses Dokuments:

Wir wollen nicht schnelle Antworten geben. Aber wir wollen anregen, uns selbst die richtigen Fragen zu stellen. *"Ein Philosoph ist auf der Suche nach der Wahrheit. Das bedeutet nicht, daß er sie selbst besitzt!"* (J. Gaarder)

Wir wollen beim Entlernen helfen. (*"Learning new skills is easy, unlearning old habits is tough !"*). Wir wollen zu neuem Denken anregen. Wir wollen Richtungen andeuten - Visionen vorgeben. Wir müssen aber manche Rezepte offen lassen.

Wie unsere Arbeit, so ist auch dieses Papier offen. Wir wollen auch damit einen *Bruch* zur normalen Vorgangsweise schaffen: nicht die Version dieses Dokuments legt fest, sondern wo wir gerade in unserem gemeinsamen Denken stehen.

Dieses Papier könnte in seiner Bruchstückhaftigkeit, in seinen Andeutungen und Kürze mißverstanden werden. *Es ist daher ausschließlich als Gedächtnisstütze für die Mitarbeiter des Föhrenberg-Kreises gemeint, und es bemüht sich, den aktuellen Stand unserer Gespräche zusammenzufassen. Es gilt somit die jeweils aktuelle Interpretation durch ein Mitglied des Föhrenberg-Kreises.*

1. DIAGNOSE.

Als die Idee der Gründung des Kreises im September 1992 in der Luft lag, sprach noch niemand von Krise. Als wir uns das erste Mal im Juni 1993 alle zusammen trafen, war sie bereits virulent. Und ab dem 2. Quartal 1994 schien alles vorüber.

Wir haben uns immer wieder (davor, mitten drin, und nun auch "danach") die Frage gestellt, ob wir es nun nur mit dem Wellental einer Rezession zu tun haben, oder ob es nicht eine **tiefgreifende Strukturkrise** ist ?. Unsere Folgerungen:

1.1 Die **wirtschaftliche 'Performance' Österreichs ist überdurchschnittlich gut gewesen**. Und wird es auch in der näheren Zukunft bleiben. Grund dafür ist - bei allen kritischen Unterlassungen - eine Wirtschaftsstruktur, die im wesentlichen aus genügend wirtschaftlichen 'Cash - Cows' besteht, die unseren vergangenen 'Reichtum' bewirkt haben.

1.2 Allerdings sind wir besorgt über die **Strukturschwächen**:

- wir meinen, daß sich durch die Veränderungen der Arbeitswelt grobe Schwächen des wichtigsten Faktors, unseres **Humanpotentials**, ausmachen lassen. Die Fitness der Mitarbeiter in unseren Unternehmen leidet unter geringer Fort- und Weiterbildung, unsere Jungen bringen von den Schulen und Universitäten selten das gesamthafte Rüstzeug mit, das wir brauchen werden.

- die **Struktur** der Wirtschaftsbereiche ist rückständig, ein zu hoher Anteil der öffentlichen und verstaatlichten Bereiche, ein zu geringer Dienstleistungsanteil. Es gibt zu viele geschützte Bereiche.

- zu viele Gesetze, Verordnungen, Regeln belasten die **Mobilität und Flexibilität** unserer Unternehmen und Mitarbeiter (z.B. Mieterschutz).

- der **Kapitalmarkt** unterstützt nicht immer die dynamischen Wirtschaftsansätze, es gibt keine funktionierende Börse, die Verfügbarkeit von Venture Kapital ist höchst beschränkt. Daraus ergeben sich besorgniserregende Kapitalschwächen der mittleren und größeren Unternehmen,

- eine realistische Einschätzung der **Bilanz der öffentlichen Hand** (Budgetdefizit) ist nicht ermutigend, und könnte sich bei längerfristigem *Cash Drain* als zu kurzatmig erweisen und als Gefahr für die Währungsstabilität. .

1.3 Dies alles ist nicht neu. Wir haben damit gut gelebt. Unsere Meinung jedoch ist, **daß Brüche (Breakpoints)**, also Diskontinuitäten **aufgetreten sind und weiter auftreten werden**, die eine Extrapolation aus dem bestehenden System heraus nicht weiter möglich machen. Nach diesen Brüchen (eine deflationäre Wirtschafts-Entwicklung, neue Marktrealitäten - EU-Beitritt, Ostöffnung, die wachsende Bedeutung der neuen ostasiatischen Wirtschaftsräume, der dramatische Produktivitäts-Zuwachs der USA, ... -, die neue Gestaltung der Arbeitswelt durch Übergang von *manual work* hin zu *knowledge and service work*, ...) werden nur die besonders erfolgreich sein, die sich auf diesen **diskontinuierlichen Wandel konsequent und nachhaltig** eingestellt haben.

Statements zur Methodik (19/6/93)

- *"Die großen Brüche werden nie präzise vorausgesagt"*(Bretschneider)
- *"Das Risiko bei Krise ist vorschnelles Anwenden von falschen Sinngebungen"* (Bretschneider)
- "Rezepte sind bedenklich!"* (Krünes)
- *"Es gibt keine Institution in Österreich (Parteien, Interessensvertretungen, . . .), die den Gesamtweg der Transformation vorzeigen kann!"* (Krünes)
- *"Die Strukturkrise trifft auf 50% der industriellen Strukturen in Österreich zu"* (Bartenstein)
- *"Wir müssen das 'Unternehmen Österreich' tiefgreifend analysieren! Wie steht es ums Recruiting? Was sind unsere Ressourcen? Dies alles ohne Cocooning!"*

Wir müssen von der Mikroökonomie (Strategien/Strukturen) auf die Makro-Ökonomie (das Unternehmen Österreich) schließen.

Die Neuorientierung / Erneuerbarkeit muß von einer Stärken/Schwächen-Analyse des Unternehmens Österreich ausgehen." (Stadler)

"Wo stehen wir in Österreich wirklich? Wir brauchen eine

1. „Charter des Föhrenbergkreises

unvoreingenommene Studie (z.B. Intl. Economic Unit)" (Clement)

- *"Wir verlieren jedes Jahr Millionen unseres Vermögens! Wir müssen eine Treuhandmentalität schaffen." (Krünes)*

"Die Welt ist uns geliehen! Meine Firma ist mir geliehen! Wir müssen zu einer neuen Haltung des Leihens gelangen." (Peter)

- *"Um die Österreicher von unseren Ansätzen zu überzeugen, brauchen wir Zeugen. Leitfiguren. Lotsen. Wir brauchen ein Notlicht für Fluchtwege.*

Unsere Botschaft muß sein: wie können wir das langfristige Problem übertragen?" (Krünes)

- *"Die IV als Flugzeugträger unserer Ideen.*

Im kleinen Kreis sind wir früher, effizienter, schneller!

Wir müssen eine Pressure-Group der AKTIV DENKENDEN gründen!" (Tessmar-Pfohl)

- *"Die Zeichen stehen auf Sturm! Aber wir haben mehr Chancen als Risiken." (Belohuby)*

"Ich habe keine Angst um meine Firma" (Zimmermann)

- *"Wir können auch als Unternehmen Österreich Nischenpolitik machen!" (Bartenstein)*

- *"Wir sehen unser Visionspapier als 'Rohgestell der Freiheitsstatue' (wie Plastik in Graz), die muß dann mit Form und Fleisch umgeben werden, um zu wirken." (W. Tessmar-Pfohl, 19/11/93)*

2. BREAKPOINTS.

Breakpoints, Brüche sind Diskontinuitäten, die bereits stattgefunden haben (sowohl als versteckte - *hidden* - als auch als offensichtliche, von allen erkannte - *obvious breakpoints* -) oder die eintreten werden. Sie machen ein Fortschreiben der bisherigen Verfahrensweisen unmöglich. Viele Staaten und Unternehmen und Einzelne haben erfahren müssen, daß sie nicht **selbst** in Kontrolle ihrer Ziel- und Planfestlegung sind. Dies hat einer gewissen Strategiebesessenheit der 70er und 80er Jahre ein Ende gesetzt (Henry Mintzberg: *The Rise and Fall of Strategic Planning*). Nicht die Strategien allein, die wir erarbeiten, führen zum Erfolg; wir müssen auf verschiedene *Szenarien* eingestellt sein, die sich - immer weniger unter unserer Kontrolle - ergeben könnten, und dann darauf rasch reagieren. Laut Paul Strebek, dem Autor von *Breakpoints*, ist dabei folgendes erforderlich:

1. Die Fähigkeit, Breakpoints erfolgreich zu antizipieren (*to anticipate breakpoints*): Was müssen wir tun, um uns auf Breakpoints vorzubereiten, und bei deren Eintritt möglichst unbeschadet davonzukommen? Wie können wir sie eventuell verhindern, ihnen ausweichen ?

2. Die Fähigkeit, Breakpoints zu unseren Gunsten auszunützen (*to exploit breakpoints*): Wie können wir, nachdem (verborgene und offene) Breakpoints erfolgt sind, uns diese zu nutzen machen ? *Thriving on chaos*. Die Turbulenz nach Brüchen schafft neue Möglichkeiten für die Schnellen.

3. Die Fähigkeit, Breakpoints zu schaffen (*to create breakpoints*):

Allerdings nur sehr selten gelingt es auch, durch besonders vorzeitiges Verhalten, Breakpoints zu schaffen, die es anderen schwer machen, in einer Wettbewerbssituation folgen zu können. Vgl. das Michael Porter Prinzip der *Entry Barriers*. Michael Hammer nennt es: "anderen Mauern zu errichten", wir bevorzugen mehr das Gleichnis der "schlaueren Füchse".

1. „Charter des Föhrenbergkreises

Wir haben uns bemüht, die Brüche darzustellen, von denen wir meinen, daß sie besonders auf das Umfeld unseres Wirtschaftens zutreffen. Die nachfolgenden Zitate stellen die spontane Meinung von Mitgliedern des Kreises dar, und sind geordnet nach makroökonomisch, mikroökonomisch und individuell(Stand 10/93).

2.1 Breakpoints makroökonomischer und gesellschaftspolitischer Art:

"Auch die freien Berufe sind ein geschützter Bereich. Wenig Aussicht auf Wandel in Österreich. Die freien Berufe stützen sich auf staatlich fixierte Gebührenordnungen".

"Die österreichischen Gewerkschaften sind von ASSETS zu LIABILITIES geworden. Einst: Ordnungsfaktor in Arbeiterschaft, jetzt: staatstragende Macht."

"Die Entsolidarisierung zwischen Arbeiterschaft und Gewerkschaft: → die Gewerkschaft wird reaktionär."

"DEUNIONISING könnte zu mehr Verdienst, mehr Flexibilität führen. Fehlt uns der Wille zum Kampf?"

"Ohne Aufbrechen der Schutzzonen werden wir nichts erreichen. Breakpoint: Budgetdebakel, z.B. Sozialversicherung, ÖBB, AMAG, ...)"

"Mitarbeiterbeteiligung: Gewerkschaft als trainierter Gegner".

"Politische Zersplitterung des bürgerlichen Lagers - sehr bald ..."

"Die Verstaatlichte Industrie wird bald die Brüche spüren, und davon wird die ganze Großindustrie betroffen sein ... Neue Besitzverhältnisse der Verstaatlichten Industrie in Zukunft)"

"Der Kammerstaat wird sich aufhören ! Wer wird die Lücken füllen ?"

"Im Osten wird es bei den nächsten Wahlgängen eine neokommunistische Renaissance geben. → sicherheitspolitische Probleme".

"Die klassische Demokratie ist in Krise. Der neue Bürger/Konsument ist nicht erfaßt".

"Der Staat Österreich ist uns zu teuer !"

"Unsere Art, wie wir Konflikte herbeiführen und lösen, wird einem Bruch unterliegen."

"Das Diktat der wohlverworbenen Rechte."

"Private sind reich. Die Betriebe sind arm. Der Staat ist arm. Falsche Einkommenspolitik."

"Eigenkapitalförderung wird benachteiligt. Fremdkapital wird bevorzugt."

"Nicht die Löhne sind zu hoch. Sondern die Arbeitskosten. Das soziale Netz ist unfinanzierbar. → Redimensionierung !"

"Wir haben Mißerfolg gefördert, nicht Erfolg !"

"Unsere Politiker handeln nicht - und das wider besseres Wissen !"

"Alle westeuropäischen Staaten sind marxistisch geworden. Der Frosch im lauwarmen Wasser."

"Wir haben Österreich in ein falsches System gepreßt, das den Anforderungen nicht entspricht. z.B. Bildungspolitik."

"Organisationstransformation, BPR und Outsourcing, also alle modernen Trends, sind inkompatibel mit dem österreichischen Sozial- und Arbeitsrecht."

"Der EU Beitritt als Breakpoint".

"Die weltweite Entwicklung der Finanzmärkte steuert auf einen großen Bruch zu. Von einer World Financial Economy(= Σ aller Finanztransaktionen pro Jahr 1993) im Rahmen von 400 Trillionen \$ sind nur

1. „Charter des Föhrenbergkreises

etwa 27 (!) zur Bezahlung der Waren und Dienstleistungen nötig. Der Rest, also weit über 90 %, sind **Spekulation.**"

"Die Einführung einer **gemeinsamen europäischen Währung** - sei es nun nach Maastricht Abkommen oder anders - ist mittelfristig nicht zu vermeiden. Damit werden allerdings dann die reicheren Staaten für die ärmeren, auch die mit schwachem Wechselkurs, zur Kasse gebeten werden. Unter diesem Aspekt ist es höchst **fragwürdig, sparen** zu wollen."

"Seit Monaten beträgt das Geldmengenwachstum 11-12 % in Österreich" (9/94)

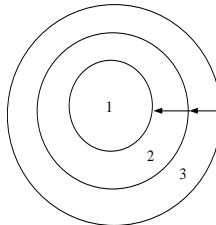
"Wenn wir es binnenwirtschaftlich nicht schaffen, werden wir's über die Wechselkurse erleben !"

2. 2 Breakpoints mikroökonomischer und betriebswirtschaftlicher Art:

"Die Fühse nützen falsche Förderungspolitik. z.B. West - Ost - Fonds".

"Die heutigen **Rechnungslegungsverpflichtungen** stellen falsches Bild dar → wrong expectation gap. Dem Dienstleistungsbereich der Wirtschaftstreuhänder steht ein Bruch bevor: Die Abschlußprüfung wird wertlos."

"Σ aller Fühse 1, Domestic Market 2, geschützter Bereich 3



"Die **Virtual Corporation** = ein zeitbegrenzter Zusammenschluß verschiedener Unternehmensbereiche aus verschiedenen Firmen zum Erzielen gewisser Projektziele wird die heutige Form des Unternehmens ablösen ('extended enterprise')"

"die problematische (=neue) Zukunft der Marken. Es wird in der Zukunft eine klare Unterscheidung zwischen Megabrands und Einzelmarken geben. Sehr oft wird sich die Differenzierung für Marktnischen nur durch die Einzel-Brands bewirken lassen. Die Perception der Megabrands ist oft hinderlich für die Einzelmarke (z.B. Toyota für Lexus)"

"Der Trend von **Produktinnovation** zur **Verfahrensinnovation**"

"Es wird in der Zukunft keine breiten Marktsegmente mehr geben. Alle Märkte werden zu Nischenmärkten. Dies erfordert eine viel radikalere Fokussierung, nicht nur in der Produktpositionierung, sondern in der gesamten Wertschöpfungskette ('Value Disciplines' erfordern verschiedene Charakteristika von Mitarbeitern pro 'Value Proposition', verschiedene Kultur, Managementsysteme, Informationssysteme, Organisationsstrukturen, Konzentration auf verschiedene Prozesse.)"

"Die geographische Organisationseinheit ("Landes-, Tochtergesellschaft") bei Multi-Business Units-Unternehmen tritt zurück/geht verloren gegenüber multinationalen föderalen Zusammenschlüssen von Geschäftseinheiten (Business Units). Lokale Generaldirektoren verlieren operative Verantwortlichkeit (diese geht an die föderal Verantwortlichen für die Geschäftseinheiten), es bleibt ihnen nur die lokale Repräsentationsfunktion. Die Entscheidungszentren werden anderswohin verlegt."

2.3 BREAKPOINTS FÜR DEN EINZELNEN.

"**Freiheit bringt Angst und Unsicherheit.** Viele im Wirtschaftsleben Stehende wollen ja gar nicht freigemacht werden !"

"Die ungewollte **Entkoppelung** zwischen der jüngeren und älteren **Generation**. Diese aber stellt die Funktionäre. Dies erfordert radikales Umdenken."

1. „Charter des Föhrenbergkreises

*"Der Bruch zwischen den Generationen stellt auch eine Chance dar. Z.B. die Möglichkeit des **Timesharing** (Zeit gegen Geld tauschen) !"*

"Ist die Satttheit, die wir haben, ausreichend, um den Druck der neuen Märkte aushalten zu können ?"

3. UNSERE VISIONEN

Legende: U --> Aktion durch Unternehmer
S --> Staat/Sozialpartner
I --> Einzelnen im Wirtschaftsprozeß

3.1. NEUE MAßE DES WIRTSCHAFTENS

- Die bisherigen Maßgrößen (Profit, Bilanz, Wachstum) allein sind **nicht adäquat**. Sie haben sogar einen Gutteil zur jetzigen Strukturkrise und Wirtschaftsneurose beigetragen.

"Die statischen Maße reichen nicht aus". (Robol)

Es gibt - international anerkannt und nachgewiesen - aber noch nicht weitgehend implementiert, neue Maße, die auch bei **Nullwachstum** und als **Vorsorge** für Deflation, Depression Sinn geben:

- REMUNERATION DES EINGESETZTEN KAPITALS.

Wirtschaften braucht Unternehmer und Aktionäre, die mit ihrem Kapitaleinsatz Wirtschaften (und damit Arbeit) ermöglichen.

(NB: In den USA waren 1992 bereits 52% des eingesetzten Kapitals den Mitarbeitern in Firmen zuzuordnen, die über ihre eigenen Pension Funds etc. als 'Institutional Investors' den Anteil am Share Capital halten).

Auf Grund des Risikos beim Kapitaleinsatz in einer Firma muß für den Kapitalgeber eine Rendite möglich sein, die höher ist als bei 'sicheren' Anlageformen.

---> Die sinnvollsten Maßzahlen für wirtschaftlichen Erfolg sind daher

'Firmenwert' (**Company Value**) und '**Shareholder Value**'.

Beide sind mit dem **Cash Flow** verknüpft.

Cash Flow = Profit + Δ Net Invested Capital
(= Summe der Mittelherkunft/Mittelverwendung)

Company Value = Summe der Discounted Cash Flows

Shareholder Value = Company Value \pm Net Financial Indebtedness

Somit wird z.B. **Profit** nur ein indirekter Beitrag zu Firmenwert und Shareholder Value zugewiesen, damit sind profitbezogene Kenngrößen wie ROI, ROS, ROA, Earnings per Share etc. nicht besonders **aussagekräftig**.

Damit ist auch die Besessenheit, **Wachstum** sei schon deswegen nötig, um die Gewinne zu erhalten / steigern, relativiert.

Durch optimale Nutzung des **Working Capitals** (Umlaufvermögen) ist auch bei Break Even oder sogar bei einem Verlust (solange Δ Net Invested Capital größer ist als der Verlust) die Erhöhung des Company Value möglich.

1. „Charter des Föhrenbergkreises

Wer im übrigen gesehen hat, wie manche 'Blue Chip' Aktien auf ein Viertel ihres Höchstwertes gefallen sind, wird verstehen, daß Dividenden allein (deswegen ja oft die kurzfristige Profitbesessenheit) nicht den Aktionär glücklich machen, sondern auch die **Entwicklung des Kapitalzuwachses** als wichtig gesehen wird.

I --> Alle am Wirtschaftsprozeß Beteiligten müssen umdenken lernen.

---> Je höher der **Eigenkapitalanteil** einer Firma, desto höher ihre Unabhängigkeit, ihre Fähigkeit, schwierige Zeiten zu überbrücken.

U --> Appell an die Disziplin der Unternehmer:

° auf gute Eigenkapitalquote achten (kann oft wichtiger als blindes, fremdfinanziertes Wachstum sein)

U --> Wachstum und Investitionen möglichst aus selbstverdientem Cashflow; wenn nicht möglich, dann klare Entscheidung von den Shareholders suchen oder über Risikokapital finanzieren

U --> Investitionen (nicht nur in Sachanlagen, sondern z.B. auch Marketing, F&E, etc.) gegen discounted Cash Flow aus dieser Investition abchecken.

S --> Der Staat sollte alle möglichen legislativen / steuerlichen Maßnahmen, die zur Erhöhung des Eigenkapitals der Firmen beitragen, setzen.

---> Die Banken spielen in ihrer Rolle als Kapitaleigner (wozu eigentlich, wenn nicht als zeitlich begrenztes Ergebnis eines Debt/Equity Swaps?), und Kreditgeber nicht immer eine klare Rolle, handeln nicht immer nach marktwirtschaftlichen Kriterien.

---> In unseren Breiten ist es dazu gekommen, daß 'money a scarce resource' ist. Dies kommt auch aus der Perversion der 'Financial Economy', die zu 93% aus Spekulation besteht. Und es wird sich noch in Zukunft verstärken, da mehr Nachfrage und Wettbewerb für die Finanzierung des Wachstums z.B. der südostasiatischen Länder bestehen wird.

Damit haben viele Banken ihr ursprüngliches Ziel aus den Augen verloren, auch - mit kalkuliertem Risiko - qualifizierte Kreditgeber zu sein.

S --> Zur Bildung einer breiten Eigenkapitaldecke ist eine funktionierende **Börse** Mitvoraussetzung. Österreich ist in allen damit verbundenen Bereichen Entwicklungsland.

Und wird es wohl bleiben, wenn die Banken weiterhin so sehr die Börse 'machen' dürfen. Die Börse muß Handelsplatz von Publikumsbeteiligungen werden.

S --> Um genaueren Überblick über einzelne Firmen-Performance zu erhalten, sollte das 'Segment-Reporting' eingeführt werden.

- DER MÜHLSTEIN DER ASSETS (Anlagevermögen)

Die Weltwirtschaft ist auf dem Weg zu einem Selbstbetrug riesigen Ausmaßes. Lokale und internationale Bilanzierungstechniken (GAAP) sehen Abschreibungsdauern vor, die mit den Verkürzungen der Lebenszyklen des Anlagevermögens nicht Schritt halten. Auch die Buchwerte von Anlagevermögen, Immobilien sind nicht immer marktgerecht.

"Auch das Umlaufvermögen ist oft unrealistisch hoch in den Bilanzen angesetzt, z.B. sind die Preisstürze bei Wiederbeschaffungswerten nicht berücksichtigt" (Zimmermann).

"Die Banken dürfen - um ihre Eigenkapitalbasis in besserem Licht erscheinen zu lassen - zum höheren Marktwert, nicht zu Anschaffungskosten bilanzieren" (Robol).

Somit spiegeln Bilanzen und G&V Rechnung nicht immer die Realität wider. Die in den Büchern noch aufscheinenden Amortisierungsperioden (und zu verdienende Abschreibungen) sprechen oft der Marktsituation hohn.

1. „Charter des Föhrenbergkreises

Da die Finanzierung der Assets (z.B. Fabriksautomation) einen immer **höheren Anteil an Fixkosten** im Wirtschaften generiert, führt das oft bei kapitalschwachen (besser: cash-schwachen) Firmen zu unlösbaren Problemen, nicht nur zu Rezessionszeiten.

U --> Vorsicht bei Investitionen. Immer auf Ausgeglichenheit Fix - Variable Kosten achten!

U --> Investitionen sind nicht immer das Allheilmittel zur Produktivitätsverbesserung. Oft gibt es beachtliche Reserven durch Verfahrensoptimierung.

S --> Nicht zu vorschnellen Investitionsanreizen zu Konjunkturaufschwung verführen! Kann heutige Konjunkturprobleme lösen, morgige betriebs- wirtschaftliche Probleme schaffen.

S --> Dem Unternehmen, das es sich verdienen kann, durch vorzeitige Investitionsabschreibungen entgegenkommen.

I --> Alle Investitionen kritisch überdenken, nicht einer Investitionsroutine (z.B. EDV) unterliegen.

U --> In Krisenzeiten **Vorsorge** schaffen:

$$\frac{\text{Investitionen}}{\text{Abschreibungen}} \leq 1$$

$$\text{Finanzinvestitionen (Beteiligungen)} \leq \text{Desinvestitionen}$$

- **DIE IMMATERIELLEN ASSETS**

"Auch wenn sie schwer zu bewerten sind, stellen sie meist einen positiven Ausgleich zu der vorhin genannten Mühlsteinbedrohung dar".(Robol).

Marktanteile, Kundenbeziehungen, spezielles Know How, Verfahrensvorteile, Qualifikation der Mitarbeiter, Markenimage, Vorteile in der Wertschöpfungskette, Standort etc., sind entscheidend in der Beurteilung eines Unternehmens zu berücksichtigen.

Dies kann daher nicht durch statische Bewertungen (z.B. Bilanz) erfolgen, nicht nach rückwärts gerichtet, sondern nur dynamisch, zukunftsorientiert.

Auch deswegen macht die Anwendung der zukünftigen **diskontierten Cash Flows** als Maß des Wirtschaftens Sinn.

U --> Bemühen Sie sich, diese immateriellen Werte für Ihre eigenen Zwecke zu quantifizieren.

Sehen Sie Investitionen nicht (nur) aus Cost / Benefit Analysen, sondern gesamtheitlicher.

- **SINNVOLLE MAßZAHLEN FÜR WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG**

"Für eine moderne Erfolgsermittlung sind die gegenwärtigen Rechnungslegungsgrundsätze obsolet. Es genügen nicht kosmetische Anpassungen (Reformen) von Grundsätzen, die aus den Zeiten der industriellen Revolution stammen, sondern gefragt ist die Darstellung eines möglichst realistischen Bildes der wirtschaftlichen Lage eines Unternehmens.

Dies erfordert aber eine Abkehr vom traditionellen Denken.

Der wirtschaftliche Wert eines Unternehmens ist der Barwert seines zukünftigen Netto cash-flow:

1. „Charter des Föhrenbergkreises

Neben monetären Positionen (Bankguthaben, Forderungen etc.) werden heute jedoch in den Bilanzen als Aktivum nicht diese Werte, sondern "Cash-Ausgaben" (Investitionen) als Vermögen (?) ausgewiesen. "Cash-Ausgaben" per se reduzieren aber den Unternehmenswert, da sie den Barwert des Netto cash-flows reduzieren. Sie sind also nicht Vermögenszugang, sondern erst einmal grundsätzlich Vermögensabfluß.

Nur insoweit als die "Cash-Ausgaben" einer Periode geringer sind als der Barwert - des damit zusätzlich erwirtschafteten Cash-flows aller zukünftigen Perioden - ergibt sich für das Unternehmen eine Werterhöhung, und nur dieser Differenzbetrag könnte dann als Vermögen kommen werden. Die Differenz zwischen Unternehmenswert am Beginn und Ende des Geschäftsjahres ist der tatsächlich erzielte Gewinn oder Verlust einer Rechnungsperiode.

Dieser Gesamtwert des Unternehmens (*'Shareholder Value'*) hängt von der Ertragskraft des Unternehmens ab. Je mehr Cash erwirtschaftet wird, desto höher ist er.

D.h. eine richtige Vermögensdarstellung dürfte in der Bilanz neben monetären Positionen nur einen positiven Barwert des zukünftigen Netto "Cash-flow" (=Summe aller immateriellen Werte) ausweisen. Anlagevermögen (Beteiligungen) als solches hat keinen Wert, nur wenn mit Anlagevermögen Cash erwirtschaftet werden kann, ist es werthaltig. Die Höhe des Wertansatzes ergibt sich aus dem Barwert des zukünftigen Netto cash-flows.

Das Argument, daß Anlagevermögen ja einen Marktwert hat, möglicherweise stille Reserven und jederzeit veräußert werden kann, ist falsch und rechtfertigt nicht die Bilanzierung zu Anschaffungskosten oder zum Marktwert. Nur eine tatsächliche Veräußerung führt zu einem Mittel (Cash) Zufluß. Ob dieser Mittelzufluß für das Unternehmen werterhöhend oder wertmindernd ist, ergibt sich aus der Differenz zwischen Cash-Zufluß und dem Barwert des mit den veräußerten Anlagen bei fortgesetzter betrieblicher Verwertung sonst erzielbaren Cash-Überschusses.

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, Responsivness und Kundennähe.

Diese Ermittlung und Darstellung des Unternehmenswertes ergibt nicht nur stichtagbezogen aussagefähigere Größen für alle Rechnungslegungsadressaten, sondern auch im Periodenvergleich eine verlässliche Größe zum erzielten Unternehmensmehr- oder minderwertes. Für alle Rechnungslegungsadressaten ist für ihre persönlichen Investitions- oder Desinvestitionsentscheidungen nur die Veränderung der zukünftigen cash-flows relevant.

Erforderlich ist nicht nur eine Umwertung und geänderte Darstellung vergangener Bilanzen, Gewinn und Verlustrechnungen, sondern vor allem eine Analyse laufender Ausgaben mit der Fragestellung, inwieweit sie sich werterhöhend und -mindernd auswirken oder ausgewirkt haben, d.h. inwieweit durch Ausgaben für Sachanlagen, Beteiligungen, Research and Development, Mitarbeiterentwicklung, Marketing, Restrukturierungen, Informationssysteme etc. in Summe ein höherer Cash inflow erfolgt oder nicht.

Dies kann sowohl für die Vergangenheit als Dokumentation und Information für die Rechnungslegungsadressaten und für das Management nachvollzogen werden, für die Eigner als Kontrolle und Bestätigung ihrer Unternehmensstrategie, aber auch daraus ableitend in prospektiver Betrachtung in die Planungsrechnung einfließen. Neben einer besseren Information über vergangenes unternehmerisches Wirken wäre als wesentlicher Bestandteil der Rechnungslegung diese Prognoserechnung Ausgangspunkt der Vermittlung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes der wirtschaftlichen Lage eines Unternehmens für alle an diesem Unternehmen (nicht nur als rechtliche Einheit gedacht) Interessierten.

1. „Charter des Föhrenbergkreises

Die zunehmende Unbrauchbarkeit heutiger Rechnungslegungspraktiken für investitionspolitische Entscheidungen wäre damit gebannt, die aufgehende Schere des "expectation gap" (Was kann die Rechnungslegung? Welche investitionsrelevanten Informationen erwarte ich von der Rechnungslegung?) könnte wieder geschlossen werden. Würden die tatsächlichen Vermögenswerte in Bilanzen ausgewiesen, und nicht aktivierte Ausgaben der Vergangenheit, wären auch plötzliche und überraschende "Vermögens-" und Unternehmenszusammenbrüche im heutigen Umfang undenkbar."

(Günther Robol)

ARBEIT

In Zeiten der Rezession gehen viele Arbeitsplätze verloren. Und erst ab konstantem 4% realem Wirtschaftswachstum werden durchwegs erst neue Arbeitsplätze geschaffen ('*jobless growth*').

Wenn geschützte Bereiche wegfallen (EU), wenn sich der Staat auf Grund zunehmender Bilanzverschlechterung seine übergroßzügige und unproduktive Arbeitgeberrolle nicht mehr im selben Ausmaß wird leisten können, wird **zunehmender Druck auf die Arbeitsplätze** kommen. Neue betriebswirtschaftliche Ansätze (Business Process Reengineering) werden Produktivitätszuwächse (und damit Arbeitskosteneinsparungen) in zwei- und dreistelliger Höhe ermöglichen.

Es ist daher nicht auszuschließen, daß wir mit **Arbeitslosigkeit im Bereich von 15 - 20%** rechnen müssen, wenn nicht richtig gegengesteuert wird. .

"Die Arbeitslosen werden zu einem starken sozialen, politischen Faktor in der Zukunft werden" (Engleitner).

---> Die Arbeit muß daher gerecht in die wirtschaftlichen Maße einbezogen werden.

U --> *"Wir müssen uns bemühen, mehr Arbeit einzusetzen"* (Peter).
Abwiegen gegen Investitionen.

S --> *"Die Arbeit muß billiger werden, sie muß leistbar gemacht werden"* (Peter).

S --> *"Dienstleistungsarbeitsplätze verschwinden (Schattenwirtschaft oder do it yourself) vor allem in Bereichen, wo nicht genug Rationalisierungspotential vorhanden ist (Kranken-Dienste, Haushaltshilfen, ..), wenn nicht energisch durch Gegensteuerung (und Subventionierung?) die Arbeit billiger wird. <Es ist nicht richtig, daß es nicht genug Arbeit gibt, es gibt nur nicht genug Arbeit um 45 DM >, so wird ein deutscher Gewerkschaftsführer zitiert."* (Senger-Weiss)

S --> *"Internationaler Gleichklang / Konkurrenzfähigkeit bezüglich Arbeitskosten / Internationalisierung ist herzustellen"* (Peter).
In diesem Sinne hat eine **Neubewertung** der Arbeit zu erfolgen.

S --> Arbeit darf nur soviel kosten, als es der **Markt erlaubt**.

("Der effiziente Einsatz unqualifizierter Arbeitskräfte hat sich im Zuge der globalen Wirtschaft ungeheuer ausgeweitet. Folglich müssen die Löhne der Arbeitskräfte ohne besondere Qualifikation in den reichen Ländern fallen. Das verlangen einfach Angebot und Nachfrage. In einer Weltwirtschaft hat ein Arbeiter zweierlei anzubieten: entweder Qualifikation oder aber die Bereitschaft, zu Niedriglöhnen zu arbeiten. Sind sie dazu nicht bereit, wandern die unqualifizierten Arbeitsplätze einfach in die armen Länder ab". L. Thurow, 'Kopf an Kopf'.)

S --> Da wir uns alle so sehr um zukünftige Arbeit sorgen müssen, ist sicherzustellen, daß die

- Arbeitskosten möglichst **realistisch** und nicht frivol auf die Betriebe umgelegt werden

1. „Charter des Föhrenbergkreises

- die Löhne, Gehälter, Nebenkosten im Gleichklang mit der Marktlage, Ertragslage und Produktivitätssituation des jeweiligen Betriebes bewertet werden.

S --> *"Besteuerung der Arbeit (Lohnsteuer, Sozialversicherung, lohnabhängige Abgaben) verteuert die legale Arbeit und muß abgebaut werden zu Lasten einer Besteuerung auf andere Produktionsfaktoren wie z.B. Energie, Umweltressourcen, etc."* (Senger-Weiss)

S --> Arbeit muß flexibler werden.
Die Wirtschaftswelt hat sich geändert:- weg von Funktionen, Job Descriptions, lebenslangen Aufgaben; hin zur flexiblen Mitwirkung in Prozessen (Projekten, Tasks).

- weg von der monolithischen Firma, hin zum projekt-, prozeß-bezogenen Ineinandergreifen von Lieferant, Firma, Kunde (die 'extension der value chain'). Hin zur 'Virtual Corporation'.

Dies erfordert aber das Beseitigen von Schutzmaßnahmen aus dem Beginn dieses Jahrhunderts, alten hierarchischen, funktionalen Modellen (Frederick Taylor) entsprechend

(à la unrealistische Abfertigungsbürden, Änderungskündigungen, etc.)

Die Arbeit muß auch quantitativ flexibler werden.

- **KOSTENWAHRHEIT ('INTERNALISIERUNG' DER KOSTEN)**

"Die Umwelt ist uns anvertraut" (Peter).

Daher muß die Nachhaltigkeit des Wirtschaftens ("Sustainable Economics") ein unverzichtbares Ziel sein.

Dazu ist ein "Kurswechsel" (S. Schmidheiny and the Business Council of Sustainable Development) nötig.

Die Kosten in unserer Gesellschaft und somit für die Wirtschaft sollen daher auch die "wahren" Umweltkosten widerspiegeln. Die Kosten für den "Konsum" unserer Umwelt (Luft, Wasser, natürliche Ressourcen) und die Belastung der Umwelt (durch Verkehr, Energieerzeugung) sollen gerecht sein.

---> Auch wenn der Staat (oder besser: die internationale Staatengemeinschaft) diese Gerechtigkeit noch nicht hergestellt hat, ist es wichtig, daß alle Unternehmen so vorsorglich und nachhaltig wie möglich mit den wertvollen Ressourcen der Umwelt umgehen.

S --> Konkurrenz Nachteile für nachhaltig wirtschaftende Unternehmen können sogar kurzfristig (d.h. bis internationale Gleichbehandlung sichergestellt ist), durch protektionistische Maßnahmen verringert werden.

U --> Oft wird es sogar betriebswirtschaftlich attraktiv sein, dem Prinzip der Nachhaltigkeit gegenteiliges Verhalten an den Tag zu legen. (z.B. vermehrter Transport, um JIT (Just in Time) und Time Based Management (Zyklusverkürzung in Prozessen) Prinzipien gerecht zu werden).

Dies ist in höchstem Maß kurzfristig und muß durch die Aufmerksamkeit und Selbstdisziplinierung aller am Wirtschaftsleben Beteiligten verhindert werden.

- **DIE NEUEN MAßE UND DER STAAT**

Die heutigen Budgetierungs- und Bilanzierungsformen des Staates sind nicht mit den effektiveren und effizienteren der Wirtschaft ident.

Um gerechte Werte zu erlangen, ist

- eine Eröffnungsbilanz (z.B. zu EWR oder EU Eintritt) zu erstellen
- eine Discounted Cash Flow Analyse anzustellen.

1. „Charter des Föhrenbergkreises

Eine Studie, die die Unverrückbarkeit oder die Veränderbarkeit staatlicher Commitments darstellt (z.B. Verpflichtung zum Einhalten von Pragmatisierung, Sozialsystem etc.) soll durch K. Engleitner betrieben werden.

3.2. NEUE WERTE DES WIRTSCHAFTENS

"Unsere Gesellschaft braucht neue Werte, die wir z.B. dem aufflammenden islamischen Fundamentalismus entgegenstellen können".(Engleitner)

"Nothing fails like success" (R. Pascale).

*Um uns aus den Turbulenzen befreien zu können, um uns nicht allein auf 'Back to Basics' zu konzentrieren, sondern um die Transformation ('Transcend') in uns selbst, in unseren Unternehmen, in unserer Gesellschaft angehen zu können, brauchen wir eine **neue Vision**.*

'Leadership is to take people from where they are to where they have not been'.

"Die neuen Werte müssen lebbar sein" (Stadler)

"Wir brauchen eine Sicherheit der Lebenserfüllung" (Krünes)

- WANDEL ALS WERT

Nicht nur die Werte ändern sich. Die Fähigkeit, Wandel **POSITIV** zu akzeptieren und zu erobern, wird zu einem entscheidenden Wert.

Der Wandel ist zu einem entscheidenden Faktor in unserer Gesellschaft geworden. Die neuen Kommunikationstechnologien, Verkehrswirtschaft, Informationstechnologien, die Medien haben den Wandel radikal **schneller** gemacht. Die Welt ist heute ein 'global village'.

--> Das Akzeptieren des Wandels allein genügt nicht mehr, es muß **DISKONTINUIERLICHER WANDEL** sein. (Das Beispiel des Frosches aus der Verhaltensforschung: "Was passiert, wenn Sie einen Frosch in kochend heißes Wasser werfen ?" "Er wird versuchen zu entkommen, wenn das nicht gelingt, wird er sterben !" - "Was hingegen passiert, wenn Sie einen Frosch in kaltes Wasser geben, und dann die Temperatur langsam erhöhen, bis das Wasser kocht ?" "Der Frosch wird es gar nicht merken und ohne Widerstand sterben !").

--> *'Learning new skills is easy, unlearning old habits is tough'*. Wesentlich wird das 'Entlernen' durch uns alle sein.

--> Dieses Entlernen, dieses unvoreingenommene Aussetzen dem Wandel gegenüber kann nur in einem möglichst spannungsfreien Ambiente passieren. Dazu werden alle am Wirtschaftsprozeß Teilhabenden Vertrauen ineinander haben müssen. *'Trust, the new ingredient'* (P. Drucker).

"Confidence Gap - Vertrauensverlust in Institutionen" (Bretschneider).

--> Die Erkenntnisse aus Wissenschaft und Technologie wachsen heute von Tag zu Tag schneller, als sie der Einzelne (ganz zu schweigen von Mikro- oder Makroinstitutionen) mitvollziehen kann.

Wir müssen diesem Auseinanderklaffen mit der gebotenen Demut, aber auch Zähigkeit begegnen.

"Das 'Management by Pain' wird im Land des Austromasochismus nicht funktionieren". (Bretschneider)

"Die österreichische Seele ist resistent gegen Wandel. Bequem. Wirtschafts- und technologiefeindlich!" (Mitterbauer)

"Österreich zeichnet sich durch rezessionsfeindliches Verhalten aus" (Bretschneider).

"Die derzeitige Krise ist außergewöhnlich. Aber die Politik davon zu überzeugen, wird schwer" (Bartenstein).

1. „Charter des Föhrenbergkreises

- **DIE KULTUR DER GRENZE (J. Schasching)**

"Wir alle haben in den vergangenen Jahren über unsere Verhältnisse gelebt" (Stadler).

Der Sozialstaat mit dem Aufbau riesiger Defizite und zukünftiger 'Liabilities', die Finanzgesellschaft, die Unternehmen (siehe 'ASSETS ALS MÜHLSTEINE'), der einzelne Bürger.

Wir haben uns alle mehr Reichtümer als unsere Vorfahren geschaffen.

Wir alle müssen uns nun entscheiden:

"Do we want to continue to live beyond our means, or do we want to stay within our means? "

'History shows that once nominal growth slows in a heavily indebted economy, there can be no recovery until the excess debt is eliminated'

(J. D. Davidson, W. Rees-Mogg; The Great Reckoning).

---> Wir müssen eine **neue Beziehung zu Wachstum** finden.

'We are beyond the limits of growth'. (D. Meadows)

Nur das Wachstum, das wir uns leisten können, das wir uns verdienen können, ist gerechtfertigt.

---> Wachstum darf nicht auf Kosten der Generation unserer Kinder gehen. Daher bekennen wir uns zu nachhaltigem Wirtschaften (sustainable development). Siehe 3.1, Kostenwahrheit.

---> Wir bekennen uns zum Vorsorgeprinzip. Demzufolge gilt wissenschaftliche Unsicherheit nicht als Entschuldigung für die Verzögerung von Schutzmaßnahmen, z.B. gegen weitere Umweltzerstörung, gegen Depression, etc.

---> *"Wir brauchen eine neue Bescheidenheit auch in der Sozialpolitik! Das Beschränken von oben, und auch von unten."*(Bartenstein)

---> *"Die uns bevorstehenden Themen größter Komplexität werden durch Freiwilligkeit, Freundschaft besser gelöst!"* (Tessmar-Pfohl)

---> *"Wir haben uns durch den Erfolg nicht verderben lassen!"*
(Zimmermann)

"Der Beitrag des Einzelnen muß von ihm radikaler gespürt werden!"
(Gassner)

- **DIE KULTUR DES TEILENS (J. Schasching).**

Jeder hat das psycho-/sozialhygienische **Recht auf Arbeit**. Und dieses Recht ist bedroht wie kaum je zuvor (siehe 2.1, Arbeit).

---> *"Arbeitslosigkeit ist nicht zu akzeptieren. Die damit einhergehende Entsolidarisierung ist eine ernste Bedrohung!"*(Peter)

"Wir können nicht kaltschnäuzig mit Arbeitslosigkeit umgehen, uns keine 2 Klassengesellschaft erlauben" (Mitterbauer).

---> Wirtschaften heute ist geprägt von Zusammenarbeit. Alle am Wirtschaftsprozess Beteiligten machen den Erfolg aus:
Stakeholder Konzept im Gegensatz zu **Shareholder** Konzept.

Nicht Arbeitgeber versus Arbeitnehmer, nicht Vorgesetzter versus Untergebener,
nicht Staat versus Unternehmen.

Die Herausforderung können wir nur alle MITEINANDER bewältigen.

1. „Charter des Föhrenbergkreises

--> In neuen Organisationsstrukturen (siehe später 3.3) ist der Wille des Einzelnen zu 'Liberation' und 'Empowerment', zu Mündigkeit und Initiative Frage des professionellen Überlebens.

Wir müssen daher Verantwortlichkeit, Risiko, Erfolg, Freude und Sorge in höherem Maße **teilen** als bisher.

Dies wird nicht gehen durch "Mehr Arbeit statt weniger Lohn" (Schlagzeile SN 30/8/93), sondern durch "**WENIGER ARBEIT BEI WENIGER LOHN!**" (*Ausgenommen von "weniger Arbeit" sind vielleicht Dienstleistungs-bereiche, wo geringe Produktivitätsreserven bestehen.*)

--> Viele neue Wirtschaftsprozesse werden sich über die Grenzen des einzelnen Unternehmens hinweg abspielen. Jeder Einzelne von uns wird daher die Erweiterung der Wertschöpfungskette über unsere Firma hinaus in den Bereich der Kunden, der Lieferanten, anderer Partner, ganzherzig akzeptieren müssen. ('Value Constellation' als Erweiterung der 'Value Chain').

Gute **Partnerschaften** können für jeden Teilnehmer höhere Erträge bringen, als alles selbst machen zu wollen.

Das Prinzip der **Komplementarität**. Ergänzendes Wirtschaften, teilweise statt Konkurrenz.

"Die Arbeitshaltungen der Österreicher sind im internationalen Schnitt o.k. Der Wille zur Leistung ist vorhanden" (Bretschneider).

"Auch das Teilen der Aufgaben zwischen öffentlicher Verwaltung und Unternehmen ist neu zu überdenken. Der Staat agiert nicht immer effizient, produktiv und schnell genug. Somit ist das 'Outsourcing' möglichst vieler behördlicher Funktionen (z.B. Arbeitsmarktverwaltung, Beurteilungs-verfahren, etc.) anzustreben" (W. Stadler).

- **DER UMGANG MIT DER ZEIT.**

"Unsere Gesellschaft zeichnet sich aus durch hohe subjektive Zeitknappheit!" (Bretschneider)

"Time based Competition" (J. Stalk) und "Zeit ist Geld" sind zu wesentlichen Triebkräften geworden.

I --> '95 bis 99,5% der Zeit, die in einem Prozeß aufgebraucht wird, ist Zeit, für die der Kunde nicht zahlen will' (J. Stalk). Wir müssen daher die Zeit in unseren Prozessen des Wirtschaftens auf das **Wesentliche** beschränken.

('Do first priority things first, do second priority things - never!' J. Welch)

S --> Der Staat behindert mit der Langsamkeit seiner Verfahren oft die wirtschaftliche Mobilität, die Fähigkeit zum 'Time Based Management'. Dieser ernsthaften Behinderung ist z.B. durch Auslagerung von Begutachtungsverfahren an private Unternehmen zu begegnen.

U --> Doch nützen die sich dramatisch verkürzenden **Lebenszyklen** heute weder Unternehmen (geringere Renditen) noch Kunden (höherer Lern-, Umstellungsaufwand).

Selbstbeschränkung gegen kürzere Lebenszyklen ! Nachhaltigkeit wird beeinträchtigt!

I,U --> Auf der anderen Seite ist es entscheidend für uns, **einhalten** zu können!

'Die Zeit zum gründlichen 'Audit' ist Vorbedingung zur Fähigkeit zur Transformation' (R. Pascale).

Viel Zeit ist Vorbedingung für die Qualität unserer Konzepte.

Das Verhältnis Konzeptarbeit/Konsensfindung versus Exekution ist frontlastiger in Japan, der Gesamtzyklus doch kürzer.

1. „Charter des Föhrenbergkreises

Bei allem 'sense of urgency' lassen wir uns nicht treiben!

*"Wir müssen mit unserer Zeit verantwortlicher umgehen!
"Antizipieren schafft Vorteile!"* (Tessmar-Pfohl).

LERNEN UND DIE 'KNOWLEDGE BASED SOCIETY' ALS DAS NEUE PRODUKTIONSMITTEL

'Nicht mehr Rohstoffe, Kapital und Arbeit, sondern Knowledge ist das wichtigste Produktionsmittel'
(P. Drucker, 'POST-CAPITALIST SOCIETY').

'Die ererbten oder historisch erworbenen Produktionsmittel spielen heute eine viel geringere Rolle in der wirtschaftlichen Konkurrenzfähigkeit als Wissen und Know-How' (L. Thurow, 'Kopf an Kopf').

Mehr als die **Hälfte** der Kompetenzen, die wir bis zum Berufsende brauchen, können wir uns erst nach Schulabschluss/ Universität erwerben.

Daher ist Neugierde, Lernen-Wollen und -Können wesentlich zum professionellen Überleben und zur Hygiene.

'Life Long Learning' wird zum Impetus für staatliches Bildungsangebot, unternehmerische Kultur und persönlichen Lebensentwurf.

Die persönliche Würde des Einzelnen wird nicht mehr allein gezeichnet durch den Wert des 'Anvertraut seins', sondern durch seine '**Employability**', d.h. der Fähigkeit, qualifizierte Arbeit zu finden und zu erfüllen. *"Wir müssen weg- kommen von der Eltern-Kinder-Beziehung in der Arbeitswelt ('Arbeitgeber- Arbeitnehmer'), hin zu partnerschaftlichem gleichgestellt sein. Bin nur ich von meinem Arbeit-Geber abhängig, ist er nicht auch genauso von meinem Wissen, das ich jederzeit anderswohin mitnehmen kann, abhängig?"* (R. Waterman)

Lernen des Einzelnen ist nicht genug, nur dadurch, daß Unternehmen zu '**Learning Organizations**' (P. Senge) werden, ist die Fehlerredundanz und das Bewältigen des Wandels sichergestellt.

U,S --> Bei unseren Lebensarbeitszeiten wird es notwendig sein, Zeitblöcke zum 'Einatmen' zu schaffen. Das Konzept von 'Sabbaticals' für fast alle Arbeitskräfte sollte entwickelt und gefördert werden.

"Die Ausbildung ist der Schlüssel zu unserer Zukunft. Sie wird die materielle und immaterielle Infrastruktur schaffen" (Engleitner).

"Statt wie bisher in Österreich Verlängerung des Urlaubs, Arbeitszeitverkürzung, Frühpension, etc. wäre der Besuch von Fortbildungseinrichtungen verpflichtend zu gestalten." (Senger-Weiss)

- EINE NEUE WIRTSCHAFTSETHIK

Produkte und Verfahren werden einander immer ähnlicher. Damit wird der Vorteil der 'Uniqueness' für den Lieferanten geringer. Die Übereinstimmung der Werte Lieferant - Kunde wird immer wichtiger. Nur über WIN - WIN (Ich gewinne - Du gewinnst) sind langfristige Partnerschaften möglich.

Durch das Verschwimmen der Grenzen Lieferant - Unternehmen - Kunde ist es nicht möglich, mit verschiedenen Werten zu agieren (Osmose).

Die alten Tugenden gelten auch für das Wirtschaften:

- Gerechtigkeit: Gleichbehandlung, Transparenz.
Leistungswille (der eigenen Firma, dem Kunden gegenüber).
'People don't get mad, they get even'.
- Demut (= "Mut zum Dienen"): Innerhalb unserer Unternehmen, unseren Kunden und Geschäftspartnern gegenüber, für die Gesellschaft.
- Mut/Tapferkeit: Zum Einbekennen von Fehlern,

1. „Charter des Föhrenbergkreises

zum Aufzeigen von Ungereimtheiten.
"Kampf gegen die Korruption, auch im Kleinen".
Zivilcourage haben!

- Tüchtigkeit als Legitimation. Meritokratie.
- Im Wirtschaften muß auch Platz für Barmherzigkeit sein!
Verzeihen können. Die Schwächeren schützen.
- Nur wer 'mit leichtem Gepäck unterwegs ist', nicht zusehr an seinem Job, an Materiellem hängt, wird kompromißlos ethisch handeln können.

3.3. ORGANISATIONSTRANSFORMATION

Dieser Bereich gilt heute international als das 'heißeste' Thema in der Herausforderung für Unternehmen: *'Organization is Strategy !'*(B.Waterman)

Um den Wandel, der vom politisch/makroökonomischen Umfeld, von unseren Märkten, von den Werteveränderungen unserer Mitarbeiter und Konsumenten uns aufgezwungen wird, positiv zu berücksichtigen, genügt nicht der Einzelne, sondern die Unternehmensorganisation muß zu einer **'Performing Organization'** (Mc Kinsey & Co.) werden.

'Organization takes the individual beyond her/his own capabilities'
(P. Drucker).

"Wir sind mit unserem Schiff im Nebel, im nördlichen Eismeer. Wir müssen schneller aus dem Nebel herauskommen" (Mitterbauer).

"Der Zwang zur Optimierung ist erst in den letzten Jahren so virulent geworden" (Treichl)."

- DER AUFBAU DER ARBEIT HAT SICH GEÄNDERT

Wir stehen an einer Wende: Das zwei Jahrhunderte alte Konzept der *'Division of Labour'* (A. Smith) hat sich überlebt. *'Scientific Management'* (F. Taylor, 1912), die Aufteilung und präzise prozedurale Festlegung von spezialisierten Funktionen/Arbeitsschritten/Aufgaben gilt nicht mehr. Automation und Informationstechnologie haben sie von Grund auf verändert.

'Nicht die perfekte Ausführung einer Funktion allein zählt, sondern die Erfüllung eines zusammenhängenden Prozesses zur Zufriedenheit des Kunden' (M. Hammer, J.Champy).

U,S --> *'Don't organize around functions, organize around processes'*
(Mc Kinsey & Co).

Damit ist wohl die Hälfte bestehenden Arbeitsrechtes zum 'Kren reiben'.

U --> Nicht das Erfüllen möglichst kleiner Schritte durch möglichst viele Spezialisten zählt, sondern möglichst große Schritte durch Einzelpersonen. *'Only a few specialists are necessary'*.

Im statistischen Mittel sind 80% aller 'Tasks' Standard, nur 20% Ausnahmen (die *'Sophistication'* in der Bearbeitung verlangen).

---> Die Rolle des funktionalen Managers, vieler Spezialisten wird verschwinden.

---> Die Trennung zwischen Leitungs- und Nicht-Leitungsaufgaben wird verschwimmen. Der zukünftige Manager wird zum **'Teilzeit-Manager und 'Prozeßowner'**.

- DIE STRUKTUR DER 'PERFORMING ORGANISATION'

Die bisherigen **hierarchischen**, funktionalen Strukturpyramiden (command and control) werden

1. „Charter des Föhrenbergkreises

- zunehmend verflachen (weniger Ebenen)
- dann müssen sie auf den Kopf gestellt werden (**invertierte Pyramiden**); der Kunde ganz oben, dann alle mit dem Kunden befaßte Mitarbeiter (*liberation, empowerment*). Die ehemaligen Manager nun als 'Coaches', 'Servers' ihrer Mitarbeiter
- dann können sie zur **vernetzten Organisation** (Networked Org.) führen, wo jeder mit jedem in der Organisation darf, wo direkt die kompetenten Mitarbeiter miteinander zur Erfüllung der Kundenprobleme miteinander verkehren
- dann erweitert zu einer 'clustered' Organisation in **föderalen Strukturen**, bis zum Erreichen des Endzieles der
- **horizontalen Organisation**, die um integrierte Prozesse aufgebaut ist.

Diese Transformation dauert im günstigsten Falle mindestens 5 - 10 Jahre, und erfordert großen Willen zur Neuorientierung aller Beteiligten. Aber nur durch diese Dezentralisierung (*"Kleinere Unternehmen können besser kommuni-zieren"*, Belohuby), das Wechselspiel zwischen 'Liberation/Empowerment' und Management 'Serving' und Leadership wird die Mobilität und Navigabilität zum Bewältigen des Wandels, zum Überleben und zum Erfolg erreicht werden.

U --> Dies erfordert unternehmerischen Mut zur **Transformation**.

I --> Alle, Mitarbeiter und Manager, werden ihre **Rollen**, ihre berufliche Identität zu überprüfen und zu **ändern** haben.

S --> dies erfordert **neue Konzepte** im Arbeitsrecht, Firmenrecht, etc.

- **DIE ALLES ÜBERSCHATTENDE BEDEUTUNG VON PROZESSEN**

Unternehmerische Aufgaben werden **nicht mehr** aus der Sicht von **Funktionen**, damit auch von Abteilungen oder Divisionen zu sehen sein.

Was zählt ist die **horizontale Verknüpfung** dieser Funktionen im **Prozeß** in seinem Endergebnis, der Kundenzufriedenheit durch

- Qualität
- Produktivität
- Service
- Geschwindigkeit

Nicht die Qualität des einzelnen Schrittes genügt, die Qualität des Gesamtprozesses zählt.

'Not individual performance alone, but team performance counts'.
(J. Katzenbach, 'The Wisdom of Teams').

--> *'Jede Unternehmenseinheit läßt sich auf nicht mehr als 6 - 10 Schlüsselprozesse herunterbrechen'* (Mc Kinsey & Co).

Die betriebliche 'Heimat' der Mitarbeiter wird in Zukunft eher in einem oder mehreren Prozeß-Teams sein denn in einer Abteilung. Die Zuordnung wird eher virtuell zu einem process/task sein denn zu einem Job/Abteilung.

1. „Charter des Föhrenbergkreises

'Work units change - from functional departments to process teams.

Jobs change - from simple tasks to multi-dimensional work.

People's roles change - from controlled to empowered.

Job preparation changes - from training to education.

Focus of performance measures and compensation shifts - from activity to results.

Advancement criteria change - from performance to ability.

Values change - from protective to productive.

Managers change - from supervisors to coaches.

Organizational structures change - from hierarchical to flat.

Executives change - from scorekeepers to leaders'.

(M. Hammer, J. Champy: Reengineering the Corporation - A Manifesto for Business Revolution).

-DER RADIKALE PRODUKTIVITÄTSFortsCHRITT - UND DIE ERNSTE ARBEITS-PLATZBEDROHUNG DURCH BUSINESS PROCESS REENGINEERING (BPR)

Erfindet man viele Unternehmensbereiche nach der obigen Prozeßorientierung **völlig neu** (diskontinuierliches Denken: "Warum machen wir das überhaupt?"; "Business Reengineering = Starting over", Peter Drucker's Konzept des "Abandonment"), so ergeben sich oft **Quantensprünge** in Produktivität, Qualität, Service und Zeit. *"Nothing is less productive than trying to make more productive what should not be done at all !"* (P.Drucker). Dies erfordert auch eine kritische Betrachtung von 'ISO 9000'.

BPR ist nicht verbessertes Qualitätsmanagement. Es ist **radikaler**. Es ist die Antwort von Managementtheorie und Unternehmenspraxis, wenn die Umstände dramatische Verbesserungen in kurzer Zeit fordern. Viele Firmen haben damit bewiesen, daß sie unglaublichen Druck von außen (Rezession, Konkurrenz, Umfeldveränderungen) bewältigen können, überleben und oft gestärkt aus der 'Krise' (chinesisch: 'Gefahr und Chance') hervorgehen können.

Nur: sehr oft wird damit das Problem von einer mikroökonomischen Ebene auf eine makroökonomisch/soziale Ebene (**Gefährdung von Arbeitsplätzen** in noch nie dagewesenem betriebswirtschaftlichen Ausmaß) verschoben.

---> die globale Konkurrenzsituation in der Welt wird nicht zulassen, daß dieser Trend auf unternehmerischer/nationaler Ebene gestoppt wird; es wird daher nur durch einen **sozialen Konsensus** im Unternehmen/Staat durch anderes Teilen (siehe 2.2, Kultur des Teilens) gegengesteuert werden können.

Auch der Staat ist vom BPR nicht auszunehmen.

Die Notwendigkeit, staatliche Funktionen und Verpflichtungen radikal in Frage zu stellen ('Zero based Budgeting', 'Starting over again') bleibt uns nicht erspart.

Weitere Testimonials:

1. „Charter des Föhrenbergkreises

"Die Führung unserer Unternehmen muß flexibler werden. Die Bildung muß internationalen Standards entsprechen.

Das situative Lernen ist wichtig." (Gassner)

"Der Herausforderung des Aufbrechens hierarchischer Strukturen sind wir mit Projektmanagement begegnet. Sobald wir Lobbies in unserem Unternehmen fanden, die zum Mittun anregten, haben auch die Mitarbeiter mitgezogen." (Promintzer)

"Es gibt viele brachliegende (Human-)Ressourcen im Unternehmen. Wir müssen den Wertewandel sowohl auf unsere Mitarbeiter wie auf unsere Kunden übertragen" (Belohuby).

"Mein Unternehmen kann nicht so schnell wachsen wie es möchte. Die Ausbildung der Mitarbeiter ist der Engpaß" (Belohuby).

"Wir haben schon von einer funktionalen auf die Prozeßstruktur umgestellt" (Tessmar-Pfohl)

"Wir haben gesehen, wie leicht es ist, Unwichtiges wegfallen zu lassen" (Tessmar-Pfohl).

3.4. NEUE MÄRKTE

Neue Maße, neue Werte, Organisationstransformation sind notwendige Bedingungen zu neuen Erfolgen. Aber nicht hinreichend: ohne die richtigen Märkte bliebe das alles Selbstzweck.

- KUNDENORIENTIERUNG

Auch wenn es als Binsenwahrheit gilt, daß es die Kunden sind, die unsere Löhne und Gehälter zahlen, so sehr wäre es doch zu wünschen, daß dies auch in die Hirne und Herzen aller Mitarbeiter und Manager, aller Beamten und Politiker eindringt.

"Ich bereise geschäftlich jährlich im Durchschnitt 30 Länder. Doch so wenig Kundenfreundlichkeit, Dienstleistungsmentalität wie in Österreich erlebe ich in keinem anderen fortgeschrittenen, marktwirtschaftlich orientierten Land." (Karner)

Zu den Ladenschlußzeiten: "Wollen Sie in Österreich eigentlich etwas verkaufen ?" (Senger-Weiss)

---> Dies erfordert noch viel **Erziehungsarbeit**. In der Theorie, in der Praxis durch vorbildliches Beispiel.

---> Das Erheben und Messen von '**Customer Satisfaction**' und '**Customer Loyalty**', vor allem im internationalen Vergleich ist zu fördern. *"Wird durch die Größe unseres Landes und damit den Mangel an 'Benchmarking' erschwert."* (Mitterbauer)

---> *"Es geht aber nicht nur um das Erkennen der Kundenwünsche, sondern auch um das Gestalten!"* (Belohuby)

- EINE NEUE MARKETINGKOMPETENZ IST GEFORDERT

Wir Österreicher sind nicht gerade bekannt als ein Volk von Marketiers (welch Wunder bei dieser akademischen Marketingkompetenz!)

"Wir kommen von der F&E und Produktionsinnovation. Wir haben Schwierigkeiten, Market Driven zu werden!" (Mitterbauer)

Wenn schon dem amerikanischen Topmanagement ein Marketing **Intelligenzquotient** von nur 79 zugebilligt wird (K. Clancy, 'Marketing Revolution'), wie würde es erst in Österreich aussehen?

U,S --> Die bisher außergewöhnliche Intuition von Unternehmen, die Marktchancen zu erspüren, ist zu ergänzen durch formale, intensive Marktforschung und Erhebung von zukunftssträchtigen **Marktsegmenten**.

1. „Charter des Föhrenbergkreises

U,S --> Dies gilt nicht nur auf unternehmerischer Ebene, sondern ist auch vermehrt volkswirtschaftlich für das 'Unternehmen Österreich' von Bedeutung.

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

S --> Eine Portfolioanalyse des 'Unternehmens Österreich' und ein strategischer Marketingplan ist zu erstellen, um eine rationale/transparennte Entscheidungsbasis der öffentlichen Hand für Investitionen sicher-zustellen. (Ergebnisse siehe unter 5.1 - IWI Studie/Portfolio-Analyse, Critical Success Factors und SWOT Analyse des Unternehmens Österreich).

U --> *"Wir müssen das neue Wertesystem der Konsumenten erkennen, die neue Bescheidenheit" (Mitterbauer)*

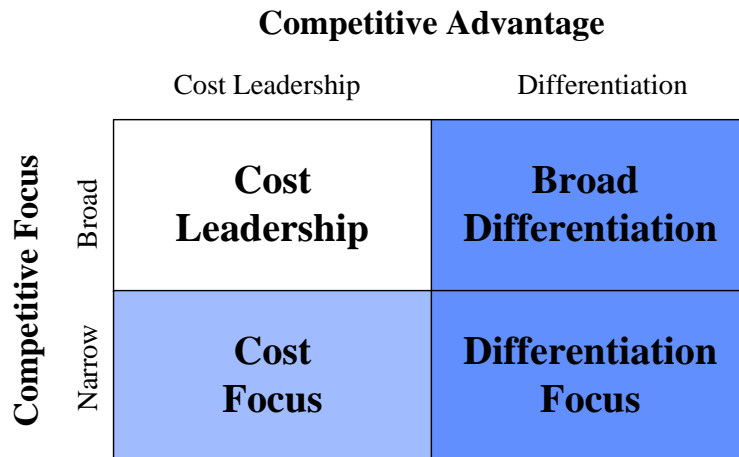
Der Meinungsforscher Bretschneider als Advocatus Diaboli:

"Achtung vor den Trends!"

"Erfahrene Propheten warten die Ereignisse ab!"

ÖSTERREICH - KEIN LAND FÜR KOSTENFÜHRERSCHAFT

Geht man von M. Porter's Analyse der 'Competitive Advantage' aus,



so kommt für österreichische Firmen auf Grund der Standortnachteile (Arbeitskosten, teilweises Fehlen von Clustern) nur eine **Differenzierungsstrategie**, eventuell noch eine Kostenfokussierungsstrategie in Frage.

---> Das heißt, daß wir uns nur Vorwärtsstrategien mit hoher **Wertschöpfung** oder **Nischenkriterien** erlauben können.

"Wir müssen offensive Strategien betreiben. Antizipieren der Nachfrage, Dienstleistungsaktivitäten. Nur durch Innovationen, immaterielle Investitionen (F&E, Bildung, . . .) und Substanzaufbau (qualitative Maße) werden wir es schaffen" (Clement)

--->Als Richtschnur für jede wirtschaftlich rationale Entscheidung sollte daher gelten, daß nur die wirtschaftlichen Aktivitäten langfristig sinnvoll sind, die **Erlöse** zulassen, die durch erhöhte **Wertschöpfung** den Kosten nachhaltig überlegen sind.

Und wenn die Märkte unsere Preise nicht mehr annehmen, werden wir uns teilweise wohl auf die adäquaten Kosten beschränken müssen, um das Überleben (der betroffenen Betriebe, der Arbeit) sicherzustellen.

"Wir müssen höhere Werte zu niedrigeren Kosten anbieten!" (Mitterbauer)

1. „Charter des Föhrenbergkreises

- DIE VERSTÄRKUNG UNSERER STÄRKEN SCHWÄCHEN ALS CHANCEN

Österreichs Wirtschaft ist wahrlich stark in manchen Bereichen (Ostgeschäfte, gewerbliche Struktur, Fremdenverkehr, verschiedene Technologien).

Die Strukturkrise trifft uns gerade in einigen davon besonders stark (Osten, Grundstofflastigkeit von Technologien, nicht immer in den zukunftsträchtigen Wirtschaftssparten präsent).

---> Jeder wirtschaftliche Erfolg geht trotzdem von der **Verstärkung der eigenen Stärken aus!**(Leverage on strength!) Von den eigenen 'Core Competencies' auszugehen, ist wieder klar zur wirtschaftlichen Erfolgskomponente geworden, vor allem in Zeiten knappen Expansionskapitals.

Das Erwerben eines neuen Kunden(segments) kostet 5x soviel wie das Behalten eines bestehenden (K. Clancy).

---> Wir sorgen uns oft, daß manche 'alte' Wirtschaftsbereiche (wie die Industrie, 40%) bei uns mehr am BSP ausmachen als in anderen Ländern. Trotzdem sollen wir diese Position mit Zähnen und Klauen verteidigen.

Sehen wir es doch anders: das schafft **Chancen**, für die unterrepräsentierten Bereiche (z.B. Dienstleistungen) **schneller zu wachsen**.

"Die Dienstleistungen sind in den achtziger Jahren rasch gewachsen, doch werden sie in unserem Jahrzehnt vermutlich nicht schneller wachsen als die übrige Wirtschaft. Aber auch wenn sie weiterhin wachsen, sollte sich kein Land über den Abbau der Industrie Sorgen machen und versuchen, die Wachstumsrate seines Dienstleistungssektors niedrig zu halten. Die richtige Strategie besteht darin, solche Dienstleistungsbereiche an sich zu reißen, wo hochbezahlte Arbeitsplätze geschaffen werden, und neue Techno-logien für Dienstleistungen des Niedriglohnbereiches zu entwickeln, damit diese zum Bereich mit höheren Löhnen aufschließen können" (L. Thurow, 'Kopf an Kopf').

- PERCEPTION IS REALITY.

Nicht der ist der wirtschaftliche Sieger, der objektiv das beste Produkt erzeugt, die beste Dienstleistung erbringt. Sondern der, der beim Kunden die beste Wahrnehmung (Perception) darüber erzielt.

---> Dies wird durch die Gesamtheit der '**Value Chain**' (Wertschöpfungskette) oder '**Value Disciplines**' von F&E bis zum Service erzielt. Nur der Gesamteindruck des **Prozesses** zählt. Hiemit ist neuen Bereichen, wie der Logistik, neuen Servicetechnologien - und -dienstleistungen höchste Aufmerksamkeit zu widmen.

---> Laut einer Studie des Cranfield Institute of Technology macht das 'Core' Product, die 'Core' Dienstleistung nur 20% des Impact der Perception beim Kunden aus. 80% hingegen stammt vom '**Product Surround**' (Design, Verpackung, Branding, Dienstleistung, etc.)

Gerade hier sind wir gefordert, "*auch wenn industrielle Dienstleistung allein nicht genug ist*" (Zimmermann).

S --> Wir müssen als Wirtschaftsstandort Österreich noch an der Verstärkung dieser Perception bei unseren Kunden und Interessenten arbeiten.

- DER BEITRAG DES STAATES

Der Staat hat durch Ermöglichen/Mittun strategisch entscheidender Infrastrukturmaßnahmen zur Konkurrenzfähigkeit beizutragen (z.B. 'Information Highways' schaffen).

1. „Charter des Föhrenbergkreises

Weiters ist durch das Schaffen von 'Pools' über einzelne Betriebsinteressen hinweg (z.B. Forschung & Entwicklung, strategische Portfoliostützungen, eventuelle Überbrückungshilfen vom im Portfolio gut liegenden Firmen bei kurzen, 'unverschuldeten' Problemen, etc.) ein Ausgleich von Risiko und Benefits zu schaffen.

Um dies rational, transparent und gerecht zu bewerkstelligen, ist eine PORTFOLIO- UND SWOT (Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats) ANALYSE DES UNTERNEHMENS ÖSTERREICH ZWINGEND ERFORDERLICH.(Siehe 5.1)

Kein Unternehmen wird ohne dieses Instrument zur Beurteilung seiner Investitions-, Desinvestitionsentscheidungen auskommen, das Unternehmen ÖSTERREICH schon!

Diese SWOT-Analyse ist mehr als eine Stärken-, Schwächen ('SW')- Analyse, weil es auch die Marktattraktivität (oder -bedrohung) miteinbezieht.

Somit zwingen wir uns, die Kriterien, mit der wir die Attraktivität der Märkte einschätzen, zu kommunizieren. Und auch zu erheben, wie die Märkte 'our ability to exploit the segments' einschätzen, d.h. wie konkurrenzfähig einzelne Wirtschaftssparten gesehen werden.

Als Ergebnis sollte eine Einschätzung der Positionierung der einzelnen Wirtschaftszweige gelingen.

Somit wird klar erkannt, wo

- einzelne Unternehmen zur Investition ermutigt werden sollen
- wo der Staat mit Förderungen (z.B. F & E, Ausbildung,...) beitragen soll
- wo ein 'graceful Phase Out' (Desinvestition) angebracht scheint.

4. AUCH WENN WIR DEN WANDEL AKZEPTIEREN; UNS AUF DIE BREAKPOINTS VORBEREITEN WOLLEN; SO SIND WIR DOCH IN UNSERER NAVIGABILITÄT BEHINDERT

Nehmen wir doch einmal an, daß die vorigen Ergüsse so beeindruckend waren, daß wir uns alle **sofort und rückhaltlos** auf die Brüche einstellen wollen. Um uns zu wappnen, um aus den Brüchen Vorteil zu ziehen, um selbst Brüche für die anderen zu schaffen:

Leider werden wir dabei erfahren, daß wir in unserer Mobilität derart eingeschränkt sind, daß ein Entkommen keinesfalls sichergestellt ist. Was sind nun die Behinderungen unserer Mobilität, oder "Navigabilität", wie es die Chaostheorie in Anlehnung an Organismen nennt ?

4.1 Die Assets als Mühlsteine.

Wie in 3.1 beschrieben, hat die Besessenheit nach Anschaffung verschiedenster Investitionsgüter besonders in den 80er Jahren (Fabriksautomation, Informations-technologie, zu hohe vertikale Integration) und die Ansätze unrealistisch langer Abschreibungszyklen (nicht übereinstimmend mit den Lebenszyklen eben dieser Fabriken, Maschinen, Gebäude, Geräte,...) dazu geführt, daß diese zwar beeindruckend auf der *Asset*-Seite (Aktiva) der Bilanzen stehen, aber meist zu *Liabilities* geworden sind. Die noch ausstehenden Abschreibungen oder *Writeoffs* in Form von *Restructuring Charges* müssen hingegen erst verdient werden. Der negative Effect auf zukünftige Cashflows und damit den Firmenwert ist gesichert.

Die schlechte Eigenkapitalausstattung und hiemit verbundene schlechte *Leverage (Debt-Equity Ratio)* lassen nicht viel Souveränität im Umgang mit notwendigen Umstrukturierungen zu. Hält der negative Cashflow einige Zeit an, sind die Chancen zu selbstbestimmtem Überleben gering.

Auch andere *Assets* im weiteren Sinn, wie die einmal getroffene Entscheidung zu Vertriebskanälen, Markenpolitik, Partnerschaften, Selbstun versus Outsourcing, die Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter, die Auswahl von Betriebsstandorten im Ausland und deren Abhängigkeit von Wechselkursschwankungen und exogenen sozialen/politischen Faktoren können leicht zur Behinderung werden. Somit werden Unternehmen, die über ihre Verhältnisse gelebt haben, ihr Wachstum nicht organisch vorgenommen haben, schmerzhaft innerhalb ihrer Grenzen zurückkehren müssen. Wenn es nicht zu spät ist ...

4.2 Die Resistenz zum Wertewandel:

1. „Charter des Föhrenbergkreises

Wie schon früher erwähnt, ist der Bestemm auf "wohlerworbene Rechte" ein Hindernis geworden. Diese Rechte wurden oft als ein Vorgriff auf die Zukunft (unserer Kinder, z.B. Umwelt, Sozialstaat) konsumiert. Wir werden die Kultur der Grenze wieder erkennen müssen, gefolgt von der Kultur des Teilens. Es ist kein Fall in der Geschichte bekannt, wo langes über die Verhältnisse gelebt haben nicht durch eine darauffolgende Entschuldung gelöst werden mußte. Auf Grund der internationalen Verstrickung und gefährlicher Risikosteigerung (der Anteil der Spekulation in der *Financial Economy* z.B. durch *Junk Bonds*, *Futures*, *Optionen*, *das Anwachsen derivativer Finanzprodukte*) kann diese Entschuldung durch Ärmerwerden auch auf die Ebene von Staaten (siehe dramatische Währungsabwertungen von Italien, Schweden, Finnland, England, Spanien, Portugal) oder Staatengemeinschaften (z.B. Entschuldung lateinamerikanischer oder osteuropäischer Staaten) verlegt werden.

Die Arbeit (wenigstens in der Form, wie wir sie heute definieren) wird immer knapper. *Jobless growth* ist eine Realität geworden. Neue Formen der Definition der Arbeitswelt (Prozesse statt Funktionen, hiemit die Notwendigkeit zu Business Process Reengineering) wird die Arbeitsplätze weiter dezimieren. ODD (*Outsourcing*, *Delaying*, *Deconstruction*) schafft Chancen, weil es weitere Optimierungen ermöglicht.

4.3 Der lange Weg zur Transformation unserer Organisationen.

Dies ist vielleicht die zeitaufwendigste und riskanteste Angleichung an den Wandel. Nicht zu Unrecht verlangen *McKinsey & Co.* in ihrem Ansatz zur Horizontalen Organisation, daß die *performing organisation*, also die Fähigkeit der Organisation zur Mobilität, Flexibilität als das wichtigste Element zum Überleben und Erfolg gesehen werden muß. Die neuen Organisations- und Arbeitsformen können wohl durch gutes Leadership eingeleitet und 'verkauft' werden, es ist allerdings kein Geheimnis, daß diese Transformation zwischen **5 und 10 Jahren** dauert. Und auf dem Weg dahin gibt es Unordnung, Chaos, Risiko, teure Fehler. Und doch kann sie nicht abgekürzt oder verdrängt werden. Und hier ist der direkteste Bezug zur Resistenz gegenüber Wertewandel festzustellen: Wie gerne werden unsere Mitarbeiter *Empowerment und Liberation* akzeptieren, wie schwer wird es ehemaligen Managern fallen, zu *Servern und Coaches* zu werden ?

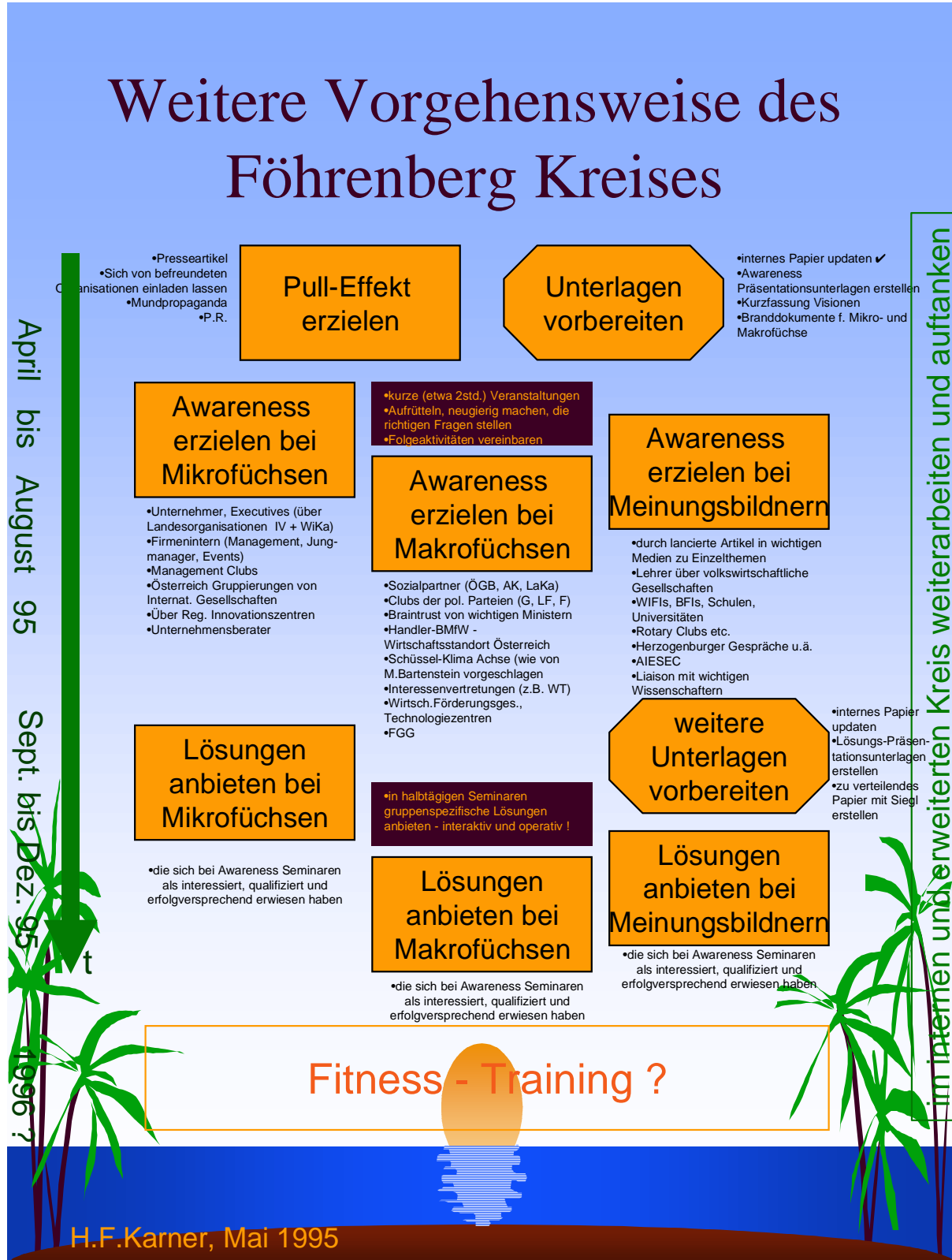
4.4 Der lange Weg zu neuen Märkten.

Auch wenn es den Unternehmen klargeworden ist, daß sie sich neuen Märkten, auch neuen Produkten zuwenden wollen: Wie lange braucht es, bis ihre Kunden das realisieren?! Michael Porter's *Perception is Reality* wird hier zum Rückschlag. Bis die Wertschöpfungskette stimmt, die dem Kunden meine Wettbewerbsposition glaubhaft suggeriert, muß viel Zeit und Geld investiert werden. 80 % aller neuen Produktentwicklungen bringen nicht einmal einen *break even ROI* laut Kevin Clancy. Und Ansoff wird schon gewußt haben, warum er schrittweises, vorsichtiges und zeitlich abgestimmtes Investieren in neue Produkte, neue Märkte und Diversifikation empfohlen hat. Nur modernste Marktforschung, Risikofreudigkeit gepaart mit Realität und rigide Marketingdisziplin mit innerbetrieblicher Koordination von F&E, Produktion, Logistik, Vertrieb und Dienstleistungsprozessen wird hier den Erfolg ermöglichen. Und das gerade bei einem Land wie Österreich, wo viele Unternehmen notorisch unterrepräsentiert in der Positionierung bei *Question Marks* und besonders bei *Stars* in ihrem Produkt- und Dienstleistungsportfolio sind.

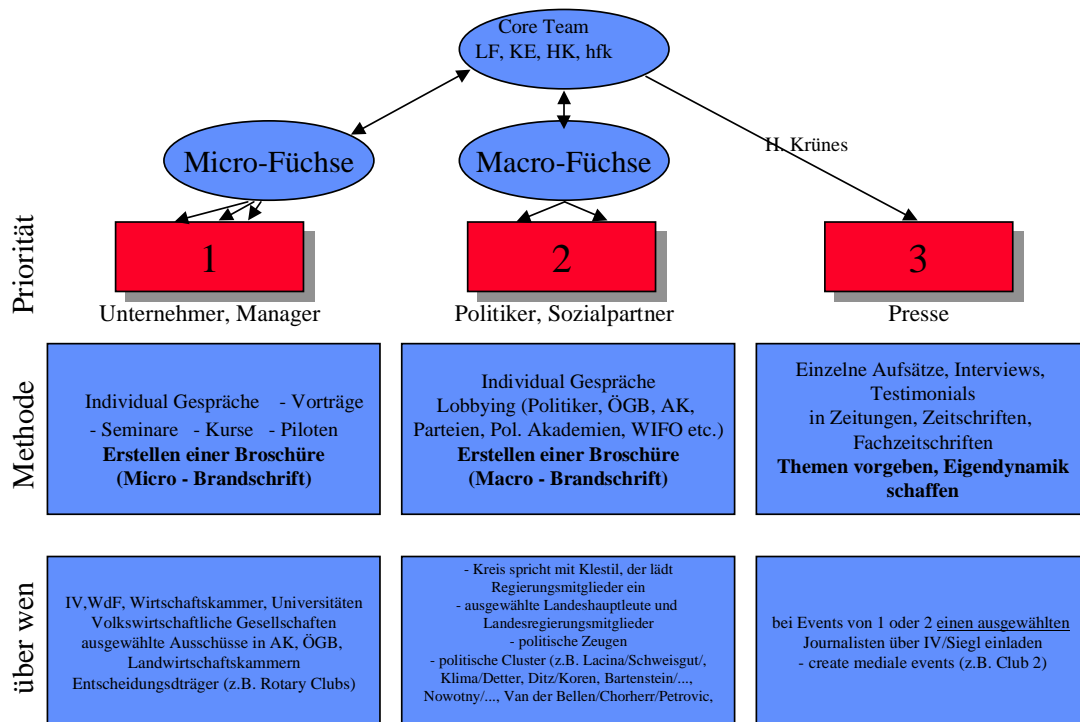
Rest siehe in der 1. Föhrenbergkreis-Broschüre („Bleibt der Frosch sitzen“)

2. Beschreibung der Aktivitätenpläne und ihre Priorität

Dazu siehe die folgenden Dokumente aus **Mai 1995**



UMSETZUNG FÖHRENBERG KREIS



hfk 21/0/04