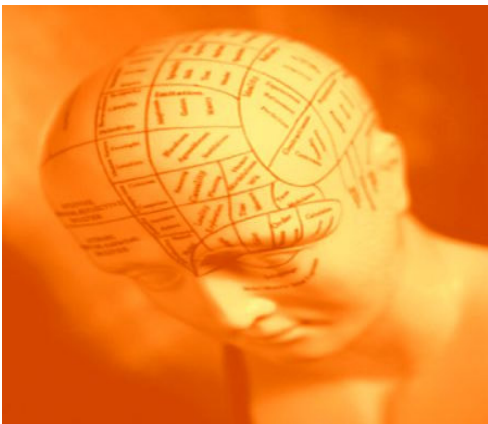


## „Miese Krise ?!“

### ÜBERSICHT:



A. Nie wieder arbeiten!	S. 02
B. Intelligente Unternehmen	S. 07
C. Der Tunnel und seine Portale	S. 12
D. Die Krise als Wiederholung	S. 16
E. Unser Angebot	S. 18
F. Vorschau und Veranstaltungshinweise	S. 18
G. Impressum	S. 19

### ABSTRACT / INHALT:

Seit der Ostöffnung und dem Erwachen Chinas und Indiens waren Unternehmen damit beschäftigt neue Märkte zu erobern. Der Glaube durch den Abbau von Handelsschranken und Hemmnisse der Weltwirtschaft zu einem andauernd prosperierenden Wachstum zu verhelfen führte direkt in den Abgrund.

Der weltweite Kollaps der Finanzsysteme greift auf die Realwirtschaft über. Betroffen sind nicht nur die Staaten der Triade, sondern auch Schwellen- und Entwicklungsländer. Ebenfalls einzigartig ist, dass die Unternehmen auf die Horrormeldungen schneller mit Produktionskürzungen reagiert haben als der Nachfragerückgang die Betriebe erreicht hat. Die jetzt aus dem Ärmel gezückten Rezepte sind für die heutige Zeit zu einfach. Sie entstammen dem Verständnis von gestern und vorgestern. Für eine globalisierte Welt braucht es ein revolutionäres Umdenken. Das Festhalten an traditionellen Rezepten aus den Schubladen von liberalen Wirtschaftsdenkern oder Keynesianern wird uns nicht weiterbringen, sondern nur den Status quo verlängern.

Lassen Sie sich in dieser OrangeTimes von außergewöhnlichen Überlegungen und Denkansätzen für eine Wirtschaft der Zukunft verblüffen. Die Widersprüche der Artikel zueinander sind aus dem Gedanken einer „Streitschrift“ entstanden. Wir freuen uns, wenn Sie ebenfalls in diesen Dialog einsteigen.

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an [orangetimes@orange-cosmos.com](mailto:orangetimes@orange-cosmos.com) . Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter <http://www.orange-cosmos.com/Orange-Times.139.0.html> downloaden.

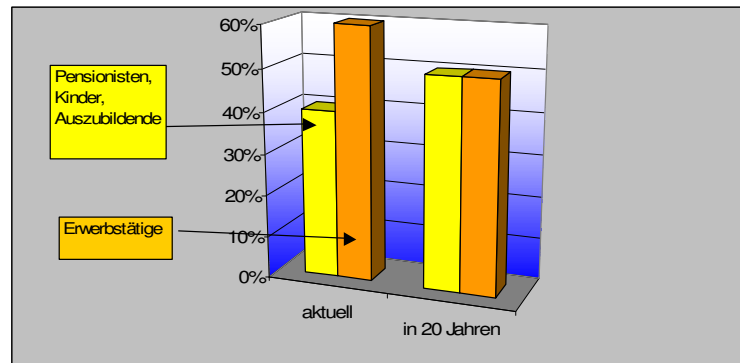
## A) Nie wieder arbeiten – oder der Weg aus der finanzwirtschaftlichen Krise

Von Mag Harald Schützinger (Stand 11/2008; mit einer Anmerkung aus 5/2009)

Hatten Sie schon einmal das Gefühl nie wieder arbeiten zu wollen?  
Hatten Sie schon einmal den Wunsch, dass Sie genug Geld hätten, um jene Dinge zu tun, die Ihr Leben erfüllen?

Falls ja, dann sind Sie in guter Gesellschaft. Denn spätestens in Ihrer Pension sind Sie in der Lage dazu. Sie dürfen nach Ihrem Pensionseintritt noch mit 30 erfüllten Lebensjahren rechnen. Unsere Bevölkerungspyramide stellt sich gerade auf den Kopf. Ca. 20 % unserer Bevölkerung sind bereits im Pensionsalter.

Derzeit befinden sich 40 % der Österreichischen Bevölkerung in Ausbildung oder in Pension und 60 % im Erwerbsalter. In 20 Jahren wird bereits ca. einen Erwerbstätiger auf einen Pensionisten bzw. in Ausbildung-Stehenden kommen. Die Anzahl der Pensionisten wird sich gem. Prognosen in den nächsten 50 Jahren nahezu verdoppeln.



### **Kann unser Pensionssystem und in der Folge unser Finanzsystem dies aushalten?**

Jene, die bereits lange vor ihrer Pension genug Geld erwirtschaftet haben, um nie wieder arbeiten zu müssen, haben in Zeiten der Finanzkrise die Nuss zu knacken, wie sie ihr Geld absichern.

An dieser Stelle sollte ich natürlich anmerken, dass die meisten, die sehr früh erfolgreich Vermögen erwirtschaftet haben, welches sie selbst in ihrer Lebenszeit gar nicht mehr verbrauchen können, sich in der Regel nicht zur Ruhe setzen, sondern weiterhin an ihrem Lebenswerk bauen. Somit ist „Nie wieder arbeiten“ nur ein Gedankenmodell.

Für die meisten von uns gilt jedoch, dass wir es wollen, dass uns das Pensions- mit dem dahinter liegenden Finanzsystem derartige Erträge erwirtschaftet, dass wir 20, 30, 40 Jahre, ohne einen realwirtschaftlichen Beitrag zu leisten, einen hohen Lebensstandard erhalten können.

Verfolgen wir diese Idee daher einmal weiter:

Gesetzt den Fall auf unserer Erde würde jede realwirtschaftliche Tätigkeit von Robotern erledigt werden. Die Roboter bauen Rohstoffe ab, bauen Getreide, Gemüse und Obst an und verarbeiten es zu Nahrung in bester Qualität, usw.. **Wir bräuchten nicht zu arbeiten, wir bräuchten nur in ein Geschäft zu gehen und könnten uns alles kaufen, was wir wollen.**

Es geht nicht darum, dass wir dann nur faulenzten würden. Das wäre der Horror schlecht hin. Aber, wir machen alle dann genau jene Arbeiten, die für uns sinnstiftend sind – egal, ob wir damit Geld verdienen müssten.



Welche Tätigkeiten würden Sie machen, wenn Sie kein Geld damit verdienen könnten?  
Das gleiche wie bisher?! Ich gratuliere!  
Doch etwas anderes?! Verschieben Sie es nicht auf Ihre Pension!

**Wer dürfte in einem derartigen System den Jaguar, Mercedes, BMW fahren, wer den Opel; wer dürfte am Mieleherd kochen dürfen, wer am No-Name-Produkt?**

**Es gibt 3 Lösungsmodelle:**

- |                                                      |
|------------------------------------------------------|
| 1. Gleiche Zuteilung der Waren und Dienstleistungen. |
| 2. Zuteilung der Mittel je nach Systemmacht.         |
| 3. Gleiche Zuteilung der finanziellen Mittel.        |

**Ad 1: Das „Gefängnis der Zuteilung“**

Werden die Waren und Dienstleistung völlig gleichwertig zugeteilt, so hätten wir trotz allem Überfluss nicht die Freiheit der Wahl.

Jeder Mensch hat andere ganz individuelle Bedürfnisse.

Was dem einen zu wenig ist, ist dem anderen zu viel.

Mögen Sie Lakritze? Ja, dann werden Sie sich über eine Zuteilung freuen.

Nein, Sie finden Lakritze abscheulich? Was machen Sie damit? Wegwerfen? Womöglich werden Sie diese Zuteilung herschenken oder damit handeln.

Wird sich dann jeder den Mercedes statt dem Opel nehmen?

Gesetzt den Fall jeder bekommt einen „Mercedes ML 63 AMG“, was würde geschehen?

Das Markenimage dieser Nobelkarosse verliert an Bedeutung und darüber hinaus können ohnedies viele mit einem derartigen SUV nichts anfangen.

Obwohl wir uns in der Masse (aufgrund Werbung etc.) oft für die gleichen Güter entscheiden, so wollen wir in der Regel doch die freie individuelle Entscheidung haben.

Da ist vielleicht der zweite Ansatz doch besser?

**Ad 2: „Roboter an die Macht?“**

Jene, welche die Roboter weiterentwickeln bzw. die grundlegenden Prototypen herstellen, bekommen mehr Mittel als jene, die in diesen Prozess nicht involviert sind.

Wie kommen dann aber alle zu Wohlstand?

Im Prinzip werden die „Mächtigen“ entscheiden, wer wie viele Mittel zugeteilt bekommt.

Ob und wie dieses System funktioniert, hängt von der Persönlichkeit der Mächtigen ab.

Wir wissen alle, wie die Menschen sein können, sodass womöglich nicht sicher gestellt werden kann, dass die Mächtigen ihre Macht nicht missbrauchen. Die Geschichte zeigt uns zahlreiche Beispiele hierzu.

Dann vielleicht doch lieber die dritte Variante?

**Ad 3: „Wie Dagobert Duck springen wir in den Geldspeicher“**

Wir erhalten alle dieselben finanziellen Mittel und zwar ausreichend, sodass es uns wirklich an nichts fehlt und maximal gut geht.

Wir können frei entscheiden, welche Waren und Dienstleistungen wir kaufen und konsumieren, was uns glücklich macht.

Es gibt nur eine Begrenzung: „Das System muss nachhaltig sein!“

Wenn wir jedem Menschen so viel Geld geben, dass er oder sie sich alles darum kaufen kann, so könnte es leicht geschehen, dass wir die Erde ausbeuten und irgendwann das System zusammen bricht.

Aus diesem Grund müsste die Geldmenge derart limitiert werden, dass sich die Erde regenerieren kann.

Der Wert des Geldes hat somit zwei Einflussgrößen.

1. „Wie viel wird dem Gesamtsystem „Erde“ entnommen?“
2. „Welcher emotionale Wert hat ein Gegenstand bzw. eine Dienstleistung?“

### **Nehmen wir an wir hätten ein Punktesystem (anstatt Geld).**

Wie viele Ressourcenvernichtungspunkte (= unser Geldwert) kann jeder erhalten?

Womöglich immer zu wenig?!

Denn auch unser derzeitiger Wohlstand steht ja auf wackeligen Beinen. Wir lassen in Ländern produzieren, in denen der Wohlstand erheblich geringer als bei uns ist und damit die Löhne erheblich geringer sind und wir gehen in Länder, wo auch die Ausbeutung der Erde einfacher ist.

Jeder von uns hat Kleidung an, die er sich womöglich in dieser Fülle nicht leisten könnte, wenn diese nachhaltig produziert werden würde.

Unter „Nachhaltigkeit“ ist hier gemeint, dass das Gesamtsystem und somit weder Naturressourcen als auch Menschen ausgebeutet werden.

Das Ziel kann somit nur sein, dass die „Roboter“ möglichst nachhaltig wirtschaften. Den Boden nicht ausbeuten, die Luft und das Wasser nicht verschmutzen, etc. Und alle Menschen auf der Erde einen ihren Bedürfnissen entsprechenden Wohlstand aufbauen können.

Wenn wir durch die Optimierung im Bereich der Nachhaltigkeit ausreichend „Punkte“ („Geldwert“) für einen sehr hohen Wohlstand haben, so entscheidet nur mehr die Emotion über unsere Güterwahl.

Der eine kauft sich einen Mercedes und der andere einen BMW oder Lexus.

Es werden wahrscheinlich in Zeiten des finanziellen Überflusses nur mehr Produkte mit hohem emotionalen Wert gekauft.

Ein iPod Nano kostet Mitte 11/2008 mit 8 GB Speicher bei Amazon ca. 145 Euro. Kennen Sie die Marke „Intenso“. Ebenfalls 8 GB und kostet 45 Euro. Wie schafft es Apple mehr als das 3fache verlangen zu können?

Nur mit dem emotionalen Faktor (wie Design, Funktionsfähigkeit, Ruf, Image, Lustgefühl, Qualitätseinschätzung, sozialem Druck, etc.) – oder?

Der emotionale Wert von Marken ist entsprechend bedeutend.

Wenn *alle* „teure Marken“ kaufen, so kann eine bestimmte Geldmenge gleich gehalten werden und das System funktioniert trotzdem nachhaltig.

Wenn aber plötzlich *alle* gleichzeitig und ausschließlich zu Billigprodukten greifen würden, so ist die Geldmenge für eine nachhaltige Wirtschaft womöglich analog dem iPod-Beispiel DREI mal zu groß.

### **Aus diesem Grund müsste die Geldmenge gemäß dieser Emotionswertigkeit variieren.**

Funktioniert die emotionale Differenzierung zwischen den Produkten, so wird ganz nach den individuellen Bedürfnissen der Menschen einmal ein Produkt mit hohem emotionalem Wert und dann wieder mit geringem emotionalem Wert gekauft. Das System funktioniert insbesondere, wenn alle Produkte um die emotionale Gunst ihrer Kunden kämpfen.

In Summe gleichen sich die Dinge aus. Möchte ich viel von etwas, so werde ich bei beschränkten finanziellen Mitteln zum Billigprodukt greifen, möchte ich meine Bedürfnisse wie Qualitätserwartung, soziales Dabeisein, etc. befriedigen, so werde ich zum emotionalisierten Produkt greifen.

Die Begrenzungsfaktoren sind und bleiben die zur Verfügung stehenden Ressourcen.

In Wohlstandszeiten möchte jeder auf die gesamtsystemproblematistische Ressource wie „Erdöl“ zugreifen. Der Preis dafür kann nur explodieren. Die Ressource „Sonne“ steht nahezu unbegrenzt zur Verfügung und wird sich daher letztlich als Energiequelle durchsetzen. Daran wird kaum wer zweifeln.

**Ist unser bestehendes System daher weit weg von diesem dritten Ansatz? Eigentlich nicht. Denn, genau wie unsere Wirtschaft aufgebaut ist, könnte es funktionieren.**

Die Notierung der Preise für Rohstoffe richtet sich nach Angebot und Nachfrage, sodass die Ausbeutung mittels hoher Preise eingebremst wird.

Ist das ausreichend nachhaltig? Wenn die Geldmenge so groß wird, dass man damit die Ressourcen-Märkte von der eigentlichen Nachfrage komplett abkoppelt und man nur mehr auf „Wetten wettet“, dann wird das System labil und schwer steuerbar (wie man in den letzten Wochen gesehen hat). Das System gewährleistet daher nicht ausreichend, dass die finanziellen Mittel in eine nachhaltige Wirtschaft fließen. Aus gesamtökologischer und nachhaltiger Sicht dürfte es überhaupt nicht mehr nötig sein, dass wir vom „Erdöl“ abhängig sind. Wo sind die Entwicklungen, die diesen Rohstoff vollständig substituieren?

An diesem Punkt sind alle politischen Kräfte (egal aus welchem Lager) gefordert.

Darüber hinaus haben wir noch immer ein starkes BIP-Gefälle auf der Welt. Positiv ist, dass es sich zunehmend nivelliert.

Die Geldmenge hat sich in der Welt aufgebläht.

Vor 5 Jahren (11/2003) betrug die Geldmenge M3 in der europäischen Union 6.132,6 Mrd. €.

Nun sind es per 09/2008 rund 9.224 Mrd. €.

Eine Steigerung von 50 %!

Der Geldmengenbeitrag von Deutschland war 11/2003 1.498,90 Mrd. Euro. Nun sind es 1.973,10.

Also eine Steigerung von rund 32 %.

Das Bruttoinlandsprodukt hat sich in dieser Zeit in Deutschland von 2.163,80 Mrd. Euro auf 2.423,80 Mrd. Euro erhöht. Also nur um 12 %.

Die Geldmenge scheint schon somit längst von der Realwirtschaft abgekoppelt zu sein.

Die Geldmengenblase wurde durch die aktuelle Finanzkrise gerade leicht angestoßen.

Die Staaten pumpen Geld in die Finanzmärkte, damit nicht alles zusammen bricht.

Hiermit bleibt womöglich die Geldmengenblase auf der Welt aufgepumpt.

Ich bin zwar kein Volkswirt, doch würde ich ableiten, dass langfristig diese Blase auf ein Maß zurück geführt werden wird, sodass im Gegenwert eine nachhaltige Wirtschaft damit bedient werden kann.

Wir sind uns alle einig: Ein Platzen der Blase ist jedenfalls zu verhindern. Ein langsames

Luftauslassen (wie derzeit im Gange) ist sicher der bessere Weg. *Anmerkung: Wobei, von Luftauslassen ist derzeit noch nicht viel zu sehen. Aufgrund der aktuellen Entwicklungen April / Mai 2009 ist feststellbar, dass die Geldmenge nochmals exorbitant erhöht wird (Schlagwort: Rückkauf von Staatsanleihen, etc.). Da sich China den Rohstoffen und der Forderung nach einer Weltwährung anstatt dem Stützen des US-Dollars zuwendet, erscheint die Entscheidung gefallen zu sein, dass sich Amerika über Inflation und Geldentwertung entschuldigen wird.*

**Kommen wir aber nun zum Ausgangspunkt retour.**

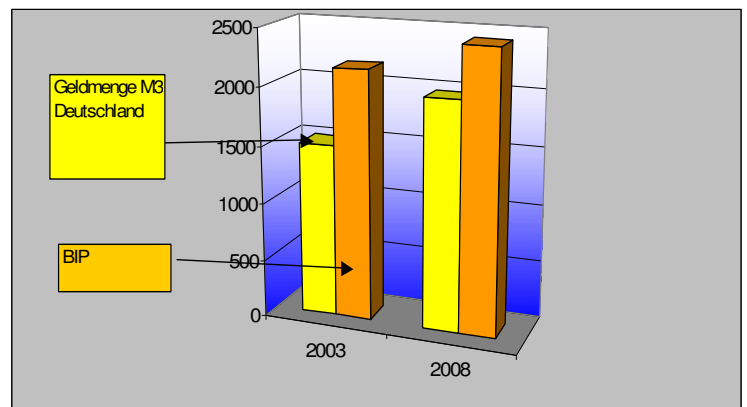
*Am Ende wollen alle, dass das Finanzsystem die Pensionen und angesparten Vermögenswerte mit Gewinn, etc. bedienen kann, wir uns von diesem Geld den Wohlstand (ohne zu arbeiten!) erhalten können und dass anteilmäßig weniger Bevölkerung an der realwirtschaftlichen Wertschöpfung mitwirken muss (schließlich stellt sich die Bevölkerungspyramide immer mehr auf den Kopf).*

Wenn wir unseren Wohlstand nicht mehr aufgrund der Nutzung der Entwicklungsländer aufrecht erhalten können, da diese (hoffentlich!) selbst zu Wohlstand gekommen sind, so ist das Geld nur mehr so viel wert, wie Realgüter auf der gesamten Welt dahinter liegen.

Wir haben gesehen, dass der emotionale Faktor eines Gutes eine erheblich höhere Geldmenge rechtfertigt, da dem Wirtschaftsgut eine höhere Wertigkeit beigemessen wird.

Es wird aber darüber hinaus trotzdem noch auf der Welt zu viel Geldmenge vorhanden sein.

Es entsteht eine Inflation, bis die Wertparität wieder her gestellt ist. Der Wohlstand hängt letztlich somit von der Fähigkeit der Ressourcenschonung ab. Könnte sich jeder auf der Welt



alles leisten, so müssten die Produkte ressourcenneutral hergestellt werden, sodass das gesamte System nachhaltig erhalten bleiben kann.

Da dies derzeit nicht gewährleistet ist, kann die Geldmengenblase früher oder später nur platzen. Auch wenn Sie aktuell nicht platzt, so vielleicht in 100 Jahren, wenn dann z.B. 80 % Pensionisten und Auszubildende von 20 % Erwerbstätigen zu tragen sind.

Was in 100 Jahren geschieht ist uns doch egal – oder?

Platzt die Blase in 5, 10 oder 20 Jahren, so ist es auch für uns persönlich fatal.

*Was werden Sie in Ihrer Pension machen? ...*

### **Damit die Blase möglichst nicht platzt, sind 2 Schlüssel-Dinge zu tun:**

- Die Wirtschaft ist maximal zu automatisieren. Die Produktivität ist laufend zu verbessern (KVP) und auf ein Maximum zu bringen. Ressourcenschonung hat sowohl den Aspekt, dass wir kostengünstiger (= wettbewerbsfähiger) produzieren und mehr Nachhaltigkeit in das Gesamtsystem bringen.
- Der emotionale Wert von Produkten und Dienstleistungen sollte laufend erhöht werden.

Ist es Ihnen aufgefallen? Über den emotionalen Wert Ihrer Produkte und Dienstleistungen und über Ihre Fähigkeit permanent den Kundennutzen zu steigern haben wir die letzten 4 Jahre geschrieben. Wir haben immer wieder gezeigt, dass die ständige Erhöhung des Nutzens im Kopf des Kunden zur Alleinstellung und damit zu mehr Erfolg führt.

Daneben gibt es die Aufgabe, die Produktivität in Ihrem Unternehmen zur Spitze zu bringen. Genau mit diesem Thema werden wir uns in den nächsten OrangeTimes beschäftigen.

Gesellschaftlich und politisch wird man sich zum Thema „Nachhaltigkeit“ etwas einfallen lassen müssen.

Sie als Unternehmer können am meisten Wohlstand für die Gesellschaft und für sich erzeugen, wenn Sie Ihr Unternehmen trotz konjunktureller Gewitterwolken gesund halten. Hierzu sind stetige Nutzenverbesserung und Investition in die Automatisierung und Produktivität die besten Garanten dafür.

Die Nachhaltigkeit kann nicht damit hergestellt werden, dass man statt „Roboter“ billige „Arbeitskräfte“ einsetzt.

Halten Sie diese Entwicklung niemals auf, auch wenn es so aussieht, dass es im ersten Schritt Arbeitsplätze kostet (und damit gar nicht nachhaltig aussieht). Langfristig kann unser Wohlstand nur mit maximaler Ressourcenschonung erhalten und ausgebaut werden.

Sie sind ganz anderer Meinung? Sie kennen sich in der Materie auch viel besser aus?  
Ich freue mich auf Ihren Input.

**Bis dahin bleibe ich als Ihr Partner in Strategieangelegenheiten der Überzeugung, dass für Ihr Unternehmen die stetige Nutzenverbesserung bei gleichzeitiger Produktivitätssteigerung der beste Weg in der Krise und aus der Krise ist.**

## B) Intelligente Unternehmen Kann Wissen wirklich langfristige Werte schaffen?

Von Mag. Andreas Gumpetsberger, MBA

Kürzlich erhielt ich (vielleicht Sie auch) folgenden Witz von einem Geschäftsfreund per Email:

*Der junge Chuck will mit einer eigenen Ranch reich werden. Als Anfang kauft er einem Farmer ein Pferd ab. Er übergibt dem Farmer seine ganzen 100 Dollar und dieser verspricht, ihm das Pferd am nächsten Tag zu liefern.*

*Am nächsten Tag kommt der Farmer vorbei und teilt Chuck eine schlechte Nachricht mit: "Es tut mir leid, Kleiner, aber das Tier ist in der Nacht tot umgefallen." Meint Chuck: "Kein Problem. Gib mir einfach mein Geld zurück. "Geht nicht", eröffnet ihm der Farmer. "Ich habe das Geld gestern bereits für Dünger ausgegeben."*

*Chuck überlegt kurz. "Na dann", fängt er an, "nehme ich das tote Biest trotzdem."  
"Wozu denn?" fragt der Farmer.*

*"Ich will es verlosen", erklärt ihm Chuck. "Du kannst doch kein totes Pferd verlosen!", staunt der Farmer. Doch Chuck antwortet: "Kein Problem! Ich erzähl' einfach keinem, dass es schon tot ist..."*

*Monate später laufen sich Chuck - fein in Anzug und schicken Schuhen - und der Farmer in der Stadt über den Weg. Fragt der Farmer: "Chuck! Wie lief's denn mit der Verlosung des Pferde-Kadavers?"*

*"Spitze", erzählt ihm Chuck. "Ich habe über 500 Lose zu je 2 Dollar verkauft und meine ersten 1'000 Dollar Profit gemacht."  
"Ja... gab's denn keine Reklamationen?"*

*"Doch - vom Gewinner", sagt Chuck. "Dem habe ich dann einfach seine 2 Dollar zurückgegeben."  
Heute verkauft Chuck strukturierte Finanzprodukte bei einer Investmentbank.*

Nun, die Zeiten haben sich geändert. Chuck wurde von einem Tag auf den Anderen gefeuert und seine Investmentbank hat Chapter 11 angemeldet oder 80% der Firmenanteile an den Staat verkauft. Chuck kann nicht weiter auf seinem toten Pferd reiten und arbeitet nun für den Farmer als Landarbeiter.

! Ganz logisch, die Realwirtschaft (dort wo wirklich etwas produziert wird, das man angreifen kann) ist **langfristig der sicherste Wirtschaftssektor, oder... ?**

Ein Postulat, das in Zeiten wie diesen wieder Gehör findet.

### Warum die Wissensökonomie überleben wird

#### ACHTUNG bevor Sie weiterlesen, beantworten Sie die folgende Frage:

A: Wieviel Prozent Ihrer Mitarbeiter sind wirklich „produktiv“ tätig?

B: Wieviele Prozent arbeiten in Bereichen wie IT, Konstruktion, Design, Planung, Technik, Verkauf, Marketing, Einkauf, Verwaltung, Lager & Logistik, Instandhaltung, ... ?

**A: Produktive Mitarbeiter \_\_\_\_\_%**      **B: „Unproduktive“ Mitarbeiter \_\_\_\_\_%**

Sie werden feststellen, dass selbst in produzierenden Unternehmen diese Funktionen 20-50% der Arbeitnehmer umfassen. Die Dienstleistungskomponente (siehe **OrangeTimes** 03/2008) fast aller Volkswirtschaften ist mittel- und langfristig steigend. Das zeigen die Daten über die wachstumsstärksten Unternehmen in Europa 2007 (Quelle: [www.europes500.com](http://www.europes500.com)).

	Firmenname	Head-quarter	Sektor	Umsatz-wachstum	Wachstum FTE <sup>1</sup>	BIRCH Index
1	<a href="#">WEBHELP</a>	France	IT Services, Information and Communication Technologies	917%	1071%	43929
2	<a href="#">GCI MANAGEMENT AG</a>	Germany	Consulting, Management Services	955%	4572%	38452
3	<a href="#">EVN AG</a>	Austria	Energy, Mining, Utilities	91%	330%	32954
4	<a href="#">PERLOS OYJ</a>	Finland	Manufacturing - IT, Electronics	48%	192%	24817
5	<a href="#">GAMELOFT</a>	France	Manufacturing - IT, Electronics	558%	921%	24277

<sup>1</sup> FTE = Full Time Equivalent (Vollzeitäquivalente)

6	<a href="#">TRYKKOMPAGNIET A/S</a>	Denmark	Media	1270%	8433%	21589
7	<a href="#">PHARMEXX GMBH</a>	Germany	Consulting, Management Services	304%	418%	18516
8	<a href="#">MEDA AB</a>	Sweden	Retail	551%	1049%	17476
9	<a href="#">LUPUS CAPITAL PLC</a>	United Kingdom	Financial Services, Legal Services	913%	2357%	16217
10	<a href="#">SALCOMP OYJ</a>	Finland	Manufacturing - IT, Electronics	144%	208%	15766

Von den TOP 10 Wachstumsunternehmen in Europa sind sechs reine Dienstleister (mit rotem Rahmen markiert), wenn man die Energieversorger nicht den produzierenden Unternehmen zurechnet dann sogar 7 von 10! Eines kann man auch von den restlichen drei klar sagen: Alle kombinieren Kopfarbeit mit manueller Arbeit.

**Standpunkt 1: Die Unternehmen mit hohem Wissensanteil und die Unternehmen, welche Wissen und Produktion kombinieren können, sind die gegenwärtigen Träger des Wachstums.**

**Standpunkt 2: Bisher haben wir mit Maschinen Geld verdient. Bald werden wir mit dem Wissen der Menschen mehr Geld verdienen.**

Die Überlegenheit wissensbasierter Unternehmen erkennen Sie auch anhand des jährlichen Rankings ([www.businessweek.com](http://www.businessweek.com)) der „Most Innovative Companies“ (Stand 2008):

	Firmenname	Head-quarter	Umsatzwachstum 2004-07 in %	EBIT-Wachstum 2004-07 in %	Aktienrendite p.a. 2004-07 in %
1	<a href="#">APPLE</a>	USA	47	69	83
2	<a href="#">GOOGLE</a>	USA	73	5	53
3	<a href="#">TOYOTA MOTOR</a>	Japan	12	1	15
4	<a href="#">GENERAL ELECTRIC</a>	USA	9	1	3
5	<a href="#">MICROSOFT</a>	USA	16	8	12
6	<a href="#">TATA GROUP</a>	India	NA	NA	NA
7	<a href="#">NINTENDO</a>	Japan	37	4	77
8	<a href="#">PROCTER &amp; GAMBLE</a>	USA	16	4	12
9	<a href="#">SONY</a>	Japan	8	13	17
10	<a href="#">NOKIA</a>	Finland	20	2	35

**Standpunkt 3: Wissen schafft langfristige Werte<sup>2</sup>.**

**Standpunkt 4: Wissen geht Hand in Hand mit Innovation<sup>3</sup>.**

Die gegenwärtige Kritik an der wissensbasierten Gesellschaft und Wirtschaft hat aus meiner Sicht drei Ursachen:

**Erstens** befinden wir uns in einer Übergangsphase von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft. Diese Phasen der Veränderungen sind naturgemäß mit Friktionen und Widerständen verbunden. Die Angst vor dem „Neuen und Unbekannten“ facht diese Widerstände zusätzlich an. Paradoxerweise gerade dann, wenn man erkennt, dass die Veränderung eigentlich unausweichlich ist.

**Zweitens** haben wir den Schutzmechanismus („zurück zum Angreifbaren“) auch schon nach dem Platzen der Internet-Blase erlebt. Damals wie heute wurden Analysten (und Ratingagenturen) für Ihre allzu-optimistischen Beurteilungen kritisiert<sup>4</sup>. Die beiden Bärenphasen zeigen aber auch eines auf: „Wissen ist Macht und braucht daher Kontrolle“

**Schlussendlich** liegt das Tobin's Q<sup>5</sup> (das Marktwert-Substanzwert-Verhältnis) bei vielen wissensbasierten Unternehmen langfristig über „1“. D.h. der Wert des Unternehmens beträgt mehr als die Kosten, die es benötigen würde um das Unternehmen exakt nachzubauen.

<sup>2</sup> Im Schnitt ergab sich bei den 10 innovativsten Unternehmen eine Durchschnittsrendite von 34%.

<sup>3</sup> Laut Schumpeter gibt es nur zwei Grundlagen für Wirtschaftswachstum: Erstens Bevölkerungswachstum und zweitens Innovation.

<sup>4</sup> Viele Anleger hatten die längst fällige Korrektur in beiden Börsenkrisen „im Bauch“ gefühlt. Die oben angeführten Beharrungstendenzen treten also auch auf den Börsen auf.

<sup>5</sup> benannt nach dem Nobelpreisträger (1981) James Tobin



## Was Führungskräfte und Unternehmer beitragen können, um mit Wissen Werte zu schaffen

In Umfragen unter Unternehmern, Geschäftsführern und Vorständen wird immer wieder die Wichtigkeit von Wissen in hohem Ausmaße betont. Gemäß Studien des Fraunhofer Institutes beträgt der Anteil des Produktionsfaktors Wissen in der deutschen Wirtschaft schon mehr als 50 Prozent an der Wertschöpfung. Gleichzeitig geben dieselben o.a. Führungskräfte quer durch alle Branchen offen und ehrlich zu, dass in den eigenen Unternehmen nur max. 20-30% des vorhandenen Wissens genutzt wird.

Oder anders formuliert: *Wenn Siemens<sup>6</sup> wüsste was Siemens alles weiß, ....*

?

Wollen Sie sich diese Verschwendung von Ressourcen leisten, gerade in „Krisen“-Zeiten?

Dabei geht es nicht nur um das Wissen bezüglich Technologie, sondern genauso um das Wissen um Kunden & Märkte und die Kenntnisse über Organisation bzw. das Bewusstsein für die Hebelwirkung des Faktors „Mensch“ (sprich Humankapital).

Aus der herrschenden wirtschaftlichen Unsicherheit herauszukommen empfehle ich Ihnen drei Schritte, die Sie gehen sollten.

### I. Die drei Ebenen des Wissens zur Wertsteigerung



Umfeld- und Zukunftswissen	Strategie-Wissen	Fähigkeits-Wissen
Was sind die Trends, Chancen und Risiken in den nächsten Jahren? Welche Zielgruppen werden interessant?	Wo wollen wir hin? Welche Fähigkeiten müssen wir entwickeln? Welche Wissens-Vision haben wir?	Wie nutze ich das Vermögen, das in den Mitarbeitern und Organisationen liegt?
<i>Externe Faktoren</i>	<i>Eigene, gemeinsame Ziele und Richtung</i>	<i>Fundamente der Umsetzung</i>
<b>Analogie zu Christopher Kolumbus:</b> <i>Was erwartet mich?</i>	<i>Wie plane ich nach West-Indien zu kommen?</i>	<i>Welche Fähigkeiten meiner Mannschaft muss ich entwickeln? Welche Ressourcen muss ich zur Verfügung stellen, damit wir alle hin- und zurückkommen?</i>

### II. Umfeld- und Zukunftswissen

Das Umfeld wird in der Gegenwart als **turbulenter als früher** wahrgenommen. Wenn man sich die Bankenkrise, die Fragmentierung der Märkte, die Achterbahnfahrt der Rohstoffpreise und die strukturellen Brüche in manchen Branchen (z.B. Automotiver Sektor) ansieht, ist das zum Teil sicher zutreffend. Dass diese **Entwicklungen jedoch rational absehbar waren**, liegt ebenso klar auf der Hand<sup>7</sup>. Beispielsweise gibt es seit Jahren die Prognose, dass nur 3-5 große, weltweit tätige OEM's in der Automobilindustrie übrig bleiben werden. Der Strukturwandel war abzusehen, was wir jetzt erleben ist das Ergebnis lange verdrängten

<sup>6</sup> Setzen Sie einen beliebigen Firmennamen anstatt Siemens ein.

<sup>7</sup> Eine gewisse Ausnahme stellt die Rohstoffpreisentwicklung dar. Diese ist zum Großteil durch irrationale Spekulation erklärbar. Wenn man davon ausgeht, dass durch neue Regularien die vorhandene Geldmenge für Spekulationen reduziert wird, sollte auch die Schwankungsbreite der Rohstoffpreise zurückgehen. Tendenzielle werden nachgefragte Rohstoffe immer knapper und die Preise gehen langfristig nach oben.

Zukunftswissens („Scheuklappenblick“) oder nicht beachteter, geänderter Kundenbedürfnisse (US-Automobilindustrie).

Das turbulente (rechtliche, technologische, soziale und marktliche Veränderungen) Umfeld können Sie jedoch mit Systematik in mögliche Zukunfts-Szenarien und neue Chancen verpacken. Um Ihr diesbezügliches Zukunftswissen gezielt zu erweitern, benötigen Sie die richtigen Instrumente, diese finden Sie in der **OrangeTimes** 03/2005 – [Umfeldanalyse](#).



**Tipp:** Nutzen Sie dazu auch die Sichtweise von Experten aus Ihrer Branche. Beispielsweise hat die Wirtschaftskammer Österreich unter Mithilfe von orangecosmos eine [Trend Info Metall und Mechatronik](#) kürzlich veröffentlicht.

Aber auch Nicht-Wissen muss Platz haben. Zukunft ist nie vorhersagbar. Konstruktives Nicht-Wissen ist auch eine Chance. Denn jede gute Antwort ist immer nur das Resultat einer noch besseren Frage.

### **III. Strategiewissen**

Die gezielte Nutzung und Weiterentwicklung Ihres erfolgskritischen Wissens kann enorme Kostensenkungs- und Wachstumspotentiale freisetzen, welche mit konventionellen Reorganisations- und Lean Managementkonzepten nicht erreichbar sind.

Ein Wissensbaustein dabei ist das Wissen über die Kunden und Märkte bzw. deren beider Veränderungen. Der Zweite Baustein sind Ihre Fähigkeiten und Stärken (Wofür wird Ihr Unternehmen gelobt? Was können Sie nachweislich besser als die Mitbewerber?). Am Schnittpunkt zwischen diesen beiden Bausteinen befinden sich die Kernkompetenzen. Hier erlebe ich in der Praxis ein **riesiges Ausmaß an Zuviel-Wissen**. Jeder (führende) Mitarbeiter, beschreibt andere Stärken des Unternehmens. Schnell sind zwei Flipchartblätter vollgeschrieben. Wie soll der Markt Ihre Einzigartigkeit erkennen, wenn Sie diese selbst nicht fokussieren können.



**Tipp:** Wenn sie mehr als fünf Kernkompetenzen haben, haben Sie wahrscheinlich zu viele (Denn so viele kann sich ein Kunde gar nicht merken bzw. wahrnehmen). **Vergemeinschaftung Sie die Sichtweise der Kernkompetenzen** Ihrer Schlüsselkräfte. Nur dann wissen sie auch wo Sie sich noch weiterentwickeln müssen.

Das Wissen über die eigene Position macht den Weg für drei wesentliche Strategieelemente erst frei:

1. Formulierung einer herausfordernden, emotionalisierenden Vision
2. Den Nutzen für Ihre Kunden zu erhöhen (entwickeln Sie echte Dienstleistungscompetenz oder die Kompetenz der beste Outsourcer in Ihrer Branche zu sein oder .....).
3. Auf Grundlage der Kernkompetenzen (der Kern der Marke) eine durchschlagskräftige Markenentwicklung abzustimmen.

### **IV. Fähigkeits-Wissen**

Die Kopfarbeit ersetzt zunehmend die Handarbeit. Der Mitarbeiter muss daher zum Mitdenker werden. Eine Anforderung, welche ich schon seit Jahrzehnten von Unternehmern immer wieder höre. Warum gelingt das noch nicht ausreichend?

Verantwortung und Motivation der Mitarbeiter kann nur mit Wissen aufgebaut werden: Wissen über das Umfeld (Technologie, Wettbewerb, Kunden...) über die Abläufe und vor allem über die Ziele des Unternehmens („Wo stehen wir in drei Jahren? Welche Kenntnisse und Fähigkeiten werden von uns verlangt werden?, etc.). Dieses Wissen bereitzustellen (durch **Information, Qualifizierung und Personalentwicklung**) ist Aufgabe des Top-Managements und der erste Schritt dazu „Wissen“ als Wert im Unternehmen zu verankern (= Unternehmenskultur). Für Wissens-Speicherung und Wissensaustausch sind moderne IK-Technologien nicht wegzudenken. Die Mehrzahl der Best-Practice Beispiele belegt jedoch, dass nicht die Technologie, sondern die Unternehmenskultur über Erfolg und Misserfolg entscheidet. Die Kultur des Teilens von Wissen wird aber oftmals erst zu entwickeln sein<sup>8</sup>. Diese Veränderung wird Widerstände hervorbringen. Die Widerstände sind meist versteckte Ängste, welche auf Nicht-Wissen und Nicht-Vertrauen basieren (Wie sicher ist mein Arbeitsplatz und meine Karrierechancen, wenn ich mein Wissen teile?).

<sup>8</sup> Vor allem auch die Frage: Was sind die Anreize und Belohnungen mehr Wissen als bisher zu teilen?

Die **Führung der Kopfarbeiter** ist eine Herausforderung für gestandene Manager. Die Kopfarbeiter sind Experten und Profis mit hoher Eigenständigkeit und zum Teil hoher Mobilität. Aber gerade diese Wissensträger sind entscheidende Ressourcen, mit der Zusammenarbeit die Produktivität der gesamten Organisation steigt und fällt. Humankapital und Kundenkapital stehen miteinander in Beziehung. Ohne Interaktion mit dem Kundenkapital (d.h. wenn die Wissensträger/Kopfarbeiter nicht mit den Kundenbedürfnissen in Kontakt kommen) ist das beste Humankapital **w e r t l o s**.

**V. Fünf Punkte für Unternehmer und Manager um Werte zu schaffen**

Früher galt das Gesetz des Stärkeren. Dann wurde „die Schnellen fressen die Langsamen“ zur Leitidee der Wirtschaft. Heute gilt: „Die Schlaunen werden schneller neue Chancen nützen“.

In der Nutzung der intellektuellen Werte liegt in vier entscheidende Einsatzbereichen:

1. Erhöhung der Produktivität und damit Senkung der Kosten
2. Erhöhung der Innovationsfähigkeit (als Ergebnis des Wissensvorsprungs)
3. Erhöhung der Qualität und des Nutzens der Kunden
4. Erhöhung der Nähe zum Kunden

Die folgenden fünf Schritte sollen Sie anleiten nachhaltige und stabile Wertsteigerungen in Ihrem Unternehmen zu erzielen. Beispielhafte Maßnahmen und Tipps sind *kursiv* dargestellt.

Unternehmer	Manager
<b>Führen Sie mit Schlüsselkräften und Geschäftsfreunden eine PEST-Analyse durch, um die Zukunft besser zu erkennen. Das Arbeitsblatt dazu finden Sie auf der <a href="#">orangecosmos Homepage</a>.</b>	<i>Lassen Sie zwei Gruppen (mit Führungskräften, Kunden und Experten) parallel ein <b>Zukunftsradar</b> erstellen und kommunizieren Sie die Ergebnisse mit Feedback-Möglichkeit an alle Mitarbeiter.</i>
<b>Kundenbedürfnisse erheben: Geben Sie Ihren Mitarbeitern mit Kundenkontakt einen A6 Block mit der Aufgabe die Kunden &amp; Interessenten nach Ihren heutigen und zukünftigen Bedürfnisse zu fragen und diese bis Weihnachten aufzuschreiben.</b>	<b>Gemeinsame Sicht der Kernkompetenzen</b> mit ausschließlichem Fokus auf die Kundenbedürfnisse entwickeln.
<b>Herausfordernde Vision formulieren: Stellen Sie sich dazu folgende Frage: „Was müsste mir der Firma passieren, wenn ich nur noch 5 Jahre zu leben hätte?“</b>	<b>Kommunizieren Sie Ihre gemeinsam getragene Strategie</b> an alle Mitarbeiter immer wieder. Gerade in Krisenzeiten brauchen die Mitarbeiter das Gefühl, dass der Steuermann das Ruder fest in der Hand hält.
<b>Eigene Bildung nicht vernachlässigen: Damit sind nicht die Fachseminar gemeint. Blicken Sie über den Tellerrand hinaus (andere Branchen, andere Werkstoffe, andere Länder) und holen sich so neues Wissen.</b>	<b>Kulturarbeit &amp; Veränderung: Initiativen, Programme und Maßnahmen</b> <i>Führen Sie die Rubrik „Aktiver Wissensaustausch“ als neues Bewertungskriterium in Ihren Mitarbeiter-Gesprächen ein.</i>
<b>Mitarbeiter fordern und fördern bzw. informieren um selbst aus dem Tagesgeschäft herauszukommen: Es wird wieder besser werden, aber Sie müssen jetzt damit beginnen. Überlassen Sie die Projektleitung der Kostensenkungsprogramme Ihren Mitarbeitern!</b>	<b>Erstklassige Führung der Kopfarbeiter:</b> <i>Ihre Wissensträger brauchen Anerkennung (stellen Sie deren Know-How z.B. in der Firmenzeitung immer wieder dar) und gleichzeitig Herausforderung (bringen Sie Ihre F&amp;E Leute mit den Kunden z.B. in einen WorldCafe zusammen, damit Sie nicht die Bodenhaftung verlieren)</i>

## D) Der Tunnel und seine Portale?

Mag. Erich Kremismair

Schenkt man Kommentatoren der aktuellen Wirtschaftsentwicklung glauben, so erleben wir gerade eine Epoche von historischer Tragweite. Das was wir jetzt Erleben wird die künftigen Studenten der Wirtschaftswissenschaften beschäftigen. Spätestens ab dem Herbst 2009 werden eine Vielzahl von Büchern über die Lamentationen gehen und uns erklären was falsch gemacht wurde bzw. was jetzt zu tun ist, damit so etwas nie mehr passiert. Klar ist, keiner kennt richtige Lösungen – alle Antworten sind Lösungsversuche. Alle erwarten, dass kein Stein auf dem anderen bleibt. Staat- und Wirtschaftskapitäne der wichtigsten Handelsnationen treffen sich, um wichtige Absprachen und Vereinbarungen zu treffen, um die „Krise“ in den Griff zu bekommen. Wobei der Aufschrei der neoliberalen Vertreter schon zu vernehmen ist, der Staat möge sich zwar als Helfer in dieser Krise zur Verfügung stellen und die maroden Unternehmen retten und sich dann gefälligst wieder verabschieden.

An einem wird die Wirtschaftskrise nichts ändern, am Verständnis wie Wirtschaft funktioniert. Letztlich ist das System simpel. Haushalte (Arbeitnehmer) stellen den Unternehmen ihre Arbeitskraft zur Verfügung und erzielen dafür Einkommen und Gewinne. Ihr vereinnahmtes Geld tauschen Sie auf Märkten gegen Güter und Dienstleistungen. Und solange alles was eingenommen wurde wieder ausgegeben wird, befindet sich das System im Gleichgewicht. Dabei wird unterstellt, dass das von den Haushalten bei Banken gesparte Geld über Kredite an Unternehmen oder den Staat wieder ausgegeben wird. Die Sparer halten dafür Zinsen. Aus unterschiedlichen Gründen gerät dieses Gleichgewicht immer wieder aus seinen Fugen. Insbesondere sorgen die jährlichen Produktivitätszuwächse, Veränderungen im Konsumverhalten und eine zu geringe Innovationsrate für massive Turbulenzen im Wirtschaftskreislauf.

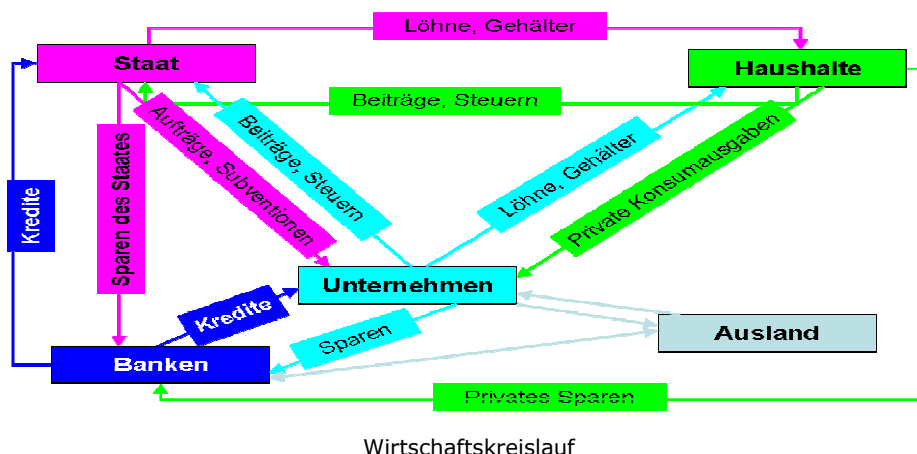
Übrigens, was für Volkswirtschaften gilt, gilt auch für Unternehmen! Um Turbulenzen vorzubeugen müssen auch Firmeninhaber und Manger Vorkehrmaßnahmen treffen. Könnten Sie die folgenden drei Fragen beantworten?

Wie hoch ist Ihre durchschnittliche jährliche Produktivitätssteigerung in Prozent?

Wie viel Prozent vom Gewinn wurden in den letzten 3 Jahren in die Zukunftspotentiale investiert?

Wie viele Produkte wurden in den letzten 3 Jahren verbessert?

Zur Stabilisierung der Wirtschaft werden nun unterschiedliche Konzepte vorgeschlagen. Auf der einen Seite sind dies die neoklassischen und liberalen Wirtschaftskonzepte wie sie von Amerika und England vertreten werden und auf der anderen der Keynesianismus in seiner mitteleuropäischen Ausprägung.



Die bestimmenden Größen im Wirtschaftskreislauf sind die Nachfrage von Haushalten, von Unternehmen, der öffentlichen Hand und der Export von Gütern und Dienstleistungen. Aufgrund der ausgerufenen weltweiten Wirtschaftskrise lässt die Nachfrage aus dem Ausland als auch die Inlandnachfrage der Haushalte und Unternehmen nach, was in der Folge zu einer geringeren Nachfrage nach Arbeitskräften führt und somit wird die Negativspirale in Gang gesetzt.

Wirtschaftsliberale Länder senken die Zinsen in der Hoffnung, dass sich „on the long run“, also auf lange Sicht die Nachfrage wieder erholt. Ein niedriger Zinssatz bewirkt, dass sich sparen nicht mehr lohnt und Investitionen durchgeführt werden, die sich bei einem hohen Zinssatz nicht rechnen würden. Damit wird die Nachfrage angeheizt. Niemand weiß allerdings wie lange „auf lange Sicht“ ist. Die Keynesianer setzt hier voll auf den Staat. Der Staat soll den Ausfall der ausbleibenden Nachfrage durch eine Ausweitung seiner Wirtschaftstätigkeit wett machen, beispielsweise über Infrastrukturprojekte, Exportstützungen, uam.

Beide Schulen stehen heute vor den Trümmern ihrer Geschichte. Die Ideen von Keynes haben sich in den ausgehenden 1980iger und beginnenden 1990iger Jahren aufgrund des übertriebenen Glaubens an die Feinsteuerung von Wirtschaften ad absurdum geführt. Der Versuch durch staatliche Interventionen die wellenartigen Konjunkturzyklen zu einer steilen Geraden entwickeln zu können, führte zu einer enormen Staatsverschuldung. Wobei weniger die Verschuldung Österreichs dabei das große Problem ist, sondern die Zinsen, die für diese Schulden zu zahlen sind. Das Gelabere über ein generelles Nulldefizit entbehrt jedem wirtschaftspolitischen Verantwortungsgefühl. Wer glaubt, dass staatliche Investitionen, die auf 30 bis 50 Jahren ausgelegt sind, aus dem laufenden Budget zu zahlen sind, hat von Wirtschaft keine Ahnung. Wer verlangt Beamtengehälter auf Pump zu finanzieren hat aber auch nichts verstanden.

Besonders in der Krise gilt für Staat und Unternehmen die „Goldene Bilanzregel“.

Anlagevermögen soll mit langfristigen Kapital (Eigenkapital, langfristige Kredite, uä.) und die kurzfristige Investitionen (Umlaufvermögen) sind mit kurzfristigem Kapital (Lieferantenkredite, Kontokorrentkredit, uä.) zu finanzieren.

Und heute steht der Kapitalismus vor den Trümmern seiner Ideale. Er schreit nach dem Staat um seine Haut zu retten. Jenem Staat, den er bisher als ahnungslosen Wirtschaftstreibenden beschimpft hat, der nur Vermögen vernichtet. Aber was fragen wir uns, hat der Kapitalismus anders gemacht, als das, was er dem Staat unterstellt? Nichts! Genau der Rückzug des Staates aus der Wirtschaft und der Verzicht auf jegliche Schranken zählen zu den entscheidenden Auslösern für den Bankrott des Kapitalismus. Schenkt man den Kommentaren glauben, dann war es gerade der Verzicht auf Kontrolle, die die jetzige Krise verursacht hat. Nur die größte Rettungsaktion für den Bankensektor, die es je gab, könnte den weltweiten Finanzsektor vor dem Untergang bewahren. Aber vielleicht tröstet einige die unergründliche Weisheit des Kapitalismus, die besagt, dass Geld nicht verloren geht, sondern nur einem anderen gehört.

Der Befund liegt klar auf der Hand, weder Wirtschaftsliberalismus noch Keynesianismus bewahren uns vor Krisen. Das Versagen der Systeme in der Praxis einzelnen Personen zuzuschreiben ist weder besonders geistreich, noch besonders sinnvoll. Es sind die Grundideen, die, wenn als reine Ideologie verfolgt, zum Scheitern verurteilt sind.

Doch wo liegt die Lösung. Die Lösung liegt in der **Strategie**. Strategie zu betreiben heißt täglich die Chancen von Morgen zu erkennen und das Heute auf diese Chancen hin auszurichten. Das heißt langfristig zu denken und kurzfristig so handeln, damit Zukunft möglich wird. Daher sollte Nachhaltigkeit die Grundlage für unser Handeln im Hier und Jetzt sein. Das ist nicht eine Frage der Moral sondern eine von Naturgesetzen. Es geht auch nicht um richtig oder falsch. Niemand kann Ihnen heute sagen, ob Ihre Strategie richtig oder falsch ist. Die Frage lautet, wie viele Personen stehen wirklich hinter der Strategie. Wird täglich an ihrer Verwirklichung gearbeitet oder ist Ihre Strategie nur ein Feigenblatt, das davor schützen soll zu erkennen, dass alles getan wird, damit sich nichts verändert.

Übrigens, gleiches gilt für Unternehmen:

Wie viel Ihrer Arbeitszeit verbringen Sie im Quadranten Zukunft: Wichtiges - Nicht dringend?  
 Die Themen im Quadranten: Zukunft?  
 Märkte und Marktanteil, Qualität, Produkte, Positionierung, Wettbewerbsanalyse,  
 Unternehmensplanung, ...  
 → Wer rund 30% seiner Arbeitszeit den Zukunftsthemen widmet, kennt das Wort Krise nur aus der Zeitung.

Langfristig hilft also nur nachhaltiges Management um Unternehmen krisenfest auszurichten. Doch wie kann den aktuellen Ereignissen begegnet werden? Zuerst sollten wir uns die Frage stellen, welche Auswirkungen können tatsächlich erwartet werden. Kommentatoren erwarten einen generellen Rückgang bei der Nachfrage. Der Konsument wird wieder verstärkt auf den Preis achten. „Geiz ist geil“ kommt wieder in Mode. Kostensenkungsprogramme, Produktivitätssteigerungsprogramme, Verlagerung der Produktion in Billiglohnländer, usw. werden in den nächsten Monaten die Agenda von Vorstandssitzungen und internen Besprechungen beherrschen. Was heißt das in der Realität? Vernichtung von Arbeitsplätzen im Inland, Automatisierung, Investitionen – die Kapitalausstattung je Arbeitsplatz wird weiter steigen, Verlagerung der Produktion in Billiglohnländer, usw. Gewerkschafter und sonstige selbsternannter Moralaposteln beginnen sich schon zu formieren, um dieser Entwicklung ohne strategischem Konzept entgegenzuwirken. Tatsächlich werden wir „on the long run“ alles auslagern bzw. rationalisieren was Produkte „BESSER“, „BILLIGER“ und „INIVIDUELLER“ werden lässt. „BBI“ wird zum heiligen Gral wirtschaftlichen Handelns. Individueller scheint aber die große Chance hochindustrialisierter Länder westlichen Zuschnitts zu sein.

Die Panikmache ist unbegründet. Die entscheidende Frage wird dabei übersehen: Was kann ausschließlich im Inland hergestellt werden und ist nicht ins Ausland transferierbar? Chinesen mögen zwar unsere Computer günstiger zusammenschrauben und Textilien wesentlich günstiger produzieren können, aber Spracherkennungssoftware für Österreicher kann ein Chinese nicht entwickeln. Dazu fehlt ihm eindeutig unsere einzigartige Sprachmelodie. Individuelle Produkte und Dienstleistungen sind an Grenzen gebunden. Dieser Sektor hat in den letzten 50 Jahren eine schier unvorstellbare Entwicklung genommen.

	Beschäftigte		Wert der erzeugten Güter am BIP	
	1951	2001	1951	2001
<b>Land- und Forstwirtschaft</b>	33 %	6%	16 %	2 %
<b>Produktion</b> <small>einschließlich Bergbau, Energie und Bauwesen</small>	38 %	32%	60 %	32 %
<b>Dienstleistungen</b> <small>(einschließlich Handel und öffentlicher Dienst)</small>	29 %	62 %	24 %	66 %

1951 waren 33% der österreichischen Beschäftigten in der Land- & Forstwirtschaft beschäftigt. Sie produzierten nicht genug um unser Land zu ernähren. 50 Jahre später sind nur noch 6% im primären Sektor beschäftigt und sie produzieren Milchseen und Butterberge. Sie erhalten Geld für die Landschaftsbetreuung und dafür, dass sie Ressourcen brach liegen lassen, da die Kosten für die Überschussverwertung teurer ist als der Import dieser Produkte aus anderen Ländern. Genauso wird die Entwicklung im Produktionsbereich vor sich gehen. Innerhalb von 50 Jahren ist die Beschäftigtenzahl leicht gesunken, aber der Anteil am BIP hat sich verdoppelt. Dies ist in erster Linie auf Automatisierung zurückzuführen. Wir werden nicht

weniger, aber anders produzieren. Gleichzeitig wird der Sektor Dienstleistungen weiterhin rasant wachsen. Schenkt man Nefiodow und seinem Buch der „Der sechste Kontratieff“ glauben, dann ist der Grund für die nächste Wirtschaftswelle „Gesundheit und Wellness“, also Dienstleistung pur.

Diese Entwicklung ist im vollen Gang. Wer heute ein Produkt kauft, will mehr als nur seine allgemein damit verbundenen Erwartungen erfüllt haben. Die Zuschreibung von fachlicher Kompetenz ist die Voraussetzung um überhaupt im Geschäft zu bleiben. Wer sich ein Haus kauft oder errichten lässt will mehr als eine technisch einwandfreie Bauleistung. Die Dichtheit des Kellers, eine Heizung, die wärmt, wenn es draußen kalt ist, eine Dusche in der Wasser läuft, wenn ich sie aufdrehe, Fliesen die nicht von der Wand fallen – das ist es was von Natur aus mit einem einwandfreien Produkt verbunden wird. Damit lockt man heute keinen Kunden mehr hinter dem Ofen hervor. Wenn Unternehmen ihr Qualitätsniveau so niedrig definieren, haben sie schon verloren bevor der Kampf so richtig begonnen hat. Konsumenten wollen mehr. Sie wollen beim Kaufen entspannen und Gesundheit kaufen. Diese individuellen Vorstellungen können nur im Inland erfüllt werden. Zum täglichen Shoppen fliegen wird nicht nach Peking oder New York. Hier liegt das Wirtschaftswachstum der Zukunft. Das beruhigende dabei ist, diese Dienstleistungen können nicht ins Ausland verlagert werden.

Diesen unglaublichen Vorteil können Sie auch für Ihr Unternehmen nutzen. Eine Dienstleistung ist eine auf eine bestimmte Person und ihren individuellen allgemeinen und besonderen Bedürfnissen angepasste Leistung. Sie ist der nicht nachahmbare Teil einer Gesamtleistung und erfüllt damit das Erfordernis eines Alleinstellungsmerkmals. Was es zu gestalten gilt ist der Prozess zur Erzeugung von Einzigartigkeit. Also Prozesse, die in der Lage sind, diese Einzigartigkeit gegenüber den Kunden laufend zu erzeugen. Aus Untersuchungen wissen wir, dass dies eine Frage der Unternehmenskultur und weniger eine der fachlichen Qualifikationen ist.

#### **Übrigens, wie ist es um Ihre Dienstleistungskultur bestellt?**

Kennen Sie den Prozess, der Ihre individuelle Einzigartigkeit erzeugt?  
Wissen Sie welche Dienstleistungen Ihre Kunden wirklich schätzen?  
Wissen Sie was Ihre Kunden wirklich wollen?  
Wissen Sie warum Kunden ausgerechnet bei Ihnen kaufen?  
Wissen Sie warum Kunden ausgerechnet bei Ihnen **nicht** kaufen?  
Wissen Sie welches Problem noch kein Anbieter für Ihre Kunden löst?  
Kennen Sie die Anforderungen Ihrer Kunden von morgen?

Sie haben alle Fragen mit JA beantwortet. Gratulation, dann ist Krise für Sie ein Fremdwort. Wenn Sie zwei dieser Fragen mit NEIN beantwortet haben, wenden Sie sich an einen Berater Ihres Vertrauens oder noch einfacher an uns: [kremsmair@orange-cosmos.com](mailto:kremsmair@orange-cosmos.com).

Gibt es wirklich eine fiese Krise? Oder sollen uns diese Krisen nur wachrütteln, um alles zu hinterfragen was wir bisher getan haben. Krisen sind ein Hinweis, dass bisherige Strategien, mögen sie noch so erfolgreich gewesen sein, zu hinterfragen und bei Bedarf anzupassen sind.

Wer jammert hat schon verloren. Heute schreien viele was können die Anderen tun, damit es mir besser geht. Delegieren Sie Ihre Handlungsmöglichkeiten nicht an andere. Begeben Sie sich auf die Suche nach den Chancen, die Ihnen diese Krise bietet. Dann werden Sie gestärkt aus diesem Kampf hervorgehen. Eines scheint doch sicher zu sein – jeder Tunnel hat zwei Öffnungen - eine Ein- und eine Ausfahrt.

## **E) Die Krise als Wiederholung, oder der Mensch als Wiederholungstäter? Sind wir lernfähig genug, um Krisen zu meistern?**

Robert Hueber, MPA, MBA

Sie sitzen in einer Straßenbahn, sagen wir in Linz, und beobachten Jugendliche, offensichtlich Österreicher, gerade dabei wie sie ausländische Jugendliche beschimpfen. Die Situation spitzt sich zu. Es wird immer lauter und letztendlich handgreiflich. Nach zehn Minuten ist die Szene vorbei, alles scheint sich beruhigt zu haben – die Krise wurde dank eines tatkräftigen Erwachsenen, der sich ein Herz gefasst hat und die österreichische Seite, also den Unruhestifter, aus der Straßenbahn entfernt hat, bereinigt – scheinbar.

Denn Sie haben sich gerade wieder auf Ihren Sitzplatz gesetzt, neben einer netten alten Dame. Und während Sie gerade Ihren Mantel richten, um nun endlich bequem und ruhig zu sitzen, dreht sich diese nette alte Dame zu Ihnen hin, und spricht Sie unvermittelt an. In einer leicht zittrigen, für dieses Alter nicht außergewöhnlichen, Stimme sagt Sie zu Ihnen: „*Diese Tschuschen – zeast fanges an Streit o, und dann hüft ena a no so a Saujud – und wia Östareicha miasn wida amoi leidn. Wia braucha wida oan der so richti aufroamt!*“ Und obwohl Sie gerne der netten alten Dame ein kräftiges „So ein Blödsinn!“ entgegenschmettern würden, bleiben Sie still und nicken nur leise – um, tja einfach nur Ihre Ruhe zu haben.

Natürlich stellt sich hier die berechtigte Frage, „Was um Himmels-Willen hat das mit Wirtschaft zu tun?!“.

Leider mehr als wir hoffen, oder befürchten. Der Mensch ist stolz auf seine Individualität, und sein über Jahrtausende erworbenes und vermehrtes Wissen. Es ist wie ein roter Faden, der sich durch unsere Geschichte zieht, dass wir all unsere sozialen und wirtschaftlichen Revolutionen in extremen Entwicklungsphasen durchlebt haben, und so neue Systeme und Lebensformen entwickelt haben. Man denke nur an die industrielle Revolution und Ihre Auswirkungen. Und wenn wir zurückblicken, so scheinen wir uns stark weiterentwickelt zu haben, und so scheint es, dass wir niemals mehr Gefahr laufen werden, genau diese Problemstellung durchleben zu müssen. Aber auch hier ist genau das Gegenteil der Fall. So wie unsere alte nette Dame Denkmuster aus Ihrer Vergangenheit und Jugend in unsere Gegenwart mitnimmt, und diese scheinbar völlig sinn- und zusammenhanglos uns wieder aufdrängt, sind auch soziale und wirtschaftliche Phänomene Wiederholungen ein und derselben schlechten Sendung – manchmal sogar sehr alter schlechter Sendungen.

**Schlechte Angewohnheiten und Denkmuster ändern im Laufe der Generationen nur ihr Gesicht, nicht aber ihre schlechte Bedeutung und ebenso schlechte Qualität.**

Denn nur unser Wissen hat sich vermehrt und gewandelt, nicht jedoch unser soziales Verhalten als Einzelperson oder in Gruppen. Noch immer gibt es Menschen, wie vor hundert, sogar tausenden, Jahren, die das Kommando übernehmen und die Richtung vorgeben wollen. Also eine Entwicklung prägen wollen, die von einem Charakteristikum geprägt ist – dem eigenen Vorteil. Die ausschließliche Maximierung des eigenen Nutzens ist zwar ein nur partiell korrektes Postulat, stellt man es jedoch in einen weiteren sozialen, und gruppenspezifischen, Kontext, so gewinnt es wesentlich mehr an Bedeutung, als uns in Wirklichkeit oftmals bewusst ist. Viele Spitzenleistungen von Einzelpersonen sind nur machbar aufgrund eines Faktors – des Egoismus, und eines ausgeprägten egozentrischen Weltbildes. Betrachten Sie nun einmal nur aus einer Vogelperspektive die Spitzenmanager von global agierenden Finanzunternehmen. Menschen die von zwei Prämissen geprägt und gesteuert sind. Einerseits für die Zeit ihres Engagements ihren persönlichen Wert zu steigern (man weiß ja letztendlich nie, wie lange man am Ruder sitzt) und andererseits den Gewinn des Unternehmens zu steigern, um auch wieder positiv auf Faktor Eins zu wirken.

**Die Wirtschaft wird von vordergründig erfolgreichen Menschen nur deswegen so erfolgreich gesteuert, weil das Eigeninteresse genau jene indische Kuh ist, welcher sie huldigen, und letztendlich vorher andere darunter leiden müssen, bevor diese Kuh geschlachtet wird.**



Betrachten wir nun einmal diese Gesichtspunkte, und legen sie auf jedes Individuum um, welches sich in diesem System befindet, so schließt sich ein scheinbar offener Kreis. Denn so wie im großen, globalen, Zusammenhang, ist es auch in der nur scheinbar kleinen differenzierten Welt. Der Wunsch nach Besitztum und Lebensqualität ist für viele Triebfeder, sich in den Kreislauf der globalen Wirtschaft einzuklinken, um sich einen Teil des Kuchens zu sichern. Ein Kuchen, der, so haben es die letzten Monate gezeigt, nicht einmal existiert. Er hat sich unter dem Marzipanschild „dein Stück“ quasi in Luft aufgelöst, und nur einen schalen Geschmack nach Betrug und Dummheit hinterlassen. Vielfach wird behauptet, dass man diese Seifenblase schon vor Jahren hätte platzen hören können. Warum hat aber bloß keiner hingehört? Es sind genau diese menschlichen Phänomene, die solche Krisen begünstigen, aber gleichzeitig auch die Triebfeder für den kurzfristigen Erfolg, oder besser für die Größe der Seifenblasen verantwortlich sind. Soziale Prämissen und Zwänge, eben auch bei den kleinen Akteuren in der Wirtschaft, lösen den Wunsch am Mitspielen aus. Jeder sieht sich in der Lage den richtigen Zeitpunkt für Ein- und Ausstieg wählen zu können, damit seinen Gewinn zu maximieren, und seinen Lebensstandard heben, oder absichern zu können. Bis die Blase platzt.

Der Wunsch nach Lebensqualität und Lebensstandard ermöglicht es den globalen Spielern Kapital aus willigen Spielfiguren zu ziehen. Gefördert durch einen nahezu religiösen Glauben an die Selbsteheilungskraft der Wirtschaft und das System werden die Spielfiguren vorangetrieben. Es locken scheinbar hohe Gewinne und Prestige. (auch Kuchenbrösel können als Delikatesse empfunden werden).

Aber es besteht noch Hoffnung. Gleich einem Buddhisten, der sich auf die Suche nach seinem reinen Geist macht, steht es auch jedem Individuum im Kreislauf Wirtschaft frei, sich für eine klare und sichere Linie zu entscheiden. Bescheidenheit und Sparsamkeit sind kein Zeichen für Verstaubtheit und Unfähigkeit. Ein vernünftiger Portfoliomix, der verschiedenste Risikoklassen einschließt, minimiert nicht nur das Verlustrisiko, sondern maximiert auch die Erfolgswahrscheinlichkeit. Und sichert somit eine konstante Zukunft.

Was ist aber nun, wenn alle so denken, und niemand mehr im Hochrisikobereich investiert? Ich denke, dass diese Frage müßig ist, denn Gier und die Sucht nach mehr, immer eine ausreichende Zahl an Schafen in den Schlachthof treibt. (Der Wolf wäre wohl ein Gegner, den die Gruppe „Schafe“ doch überwältigen könnte).

Die jedoch, die aus diesen Krisen lernen, und auf langfristige Karten setzen, die vielleicht nicht mit extrem hohen Erträgen locken, dafür sich aber in einem hohen Sicherheitslevel bewegen, werden zu den Stützen und Motoren einer Wirtschaft zählen, die auf Langfristigkeit setzt. Denn nichts ist wertvoller als ein langfristig denkender und ebenso langfristig planender Anleger. In dieser Konstellation entsteht so etwas wie eine anonyme Partnerschaft des Erfolgs. Eine Partnerschaft welcher die Realwirtschaft zu jeder Zeit bedurft hat, und immer noch bedarf. Und hier liegt auch die wohl größte Chance für die Zukunft offen auf dem Tisch. Durch die Steigerung der Kaufkraft der Menschen, der Individuen, im Kreislauf Wirtschaft, ist eine Stabilität und positive Entwicklung verankert. Wirtschaft in sich selbst ist nicht in der Lage etwas zu steigern, oder positive Effekte zu generieren. Nur durch das Wechselspiel zwischen Konsumenten und Anbietern ist Stabilität erzeugbar. Die monetären Blasen, die uns allen immer Kopfschmerzen bereiten, sind ebenso notwendig wie eben diese Kopfschmerzen.

Wenn wir nach einer Krise, oder bereits noch in der Krise, die Karten immer neu mischen wollen, dann sollten wir uns auf eine andere Strategie verlagern, besser noch auf diese besinnen. Ein starkes Blatt halten und ausbauen. Die faulen Karten entfernen, und Geduld beweisen.

Denn Strategie bedeutet, gerade im unternehmerischen Sinn, sich langfristig auszurichten, und einen vernünftigen, wachstumsorientierten Risikomix zu finden, der genau diese Faktoren unterstützt und fördert.

Gerade in Zeiten von realwirtschaftlichen Krisen ist die Überprüfung der strategischen Ausrichtung, und eine eventuell notwendige Nachjustierung, notwendiger denn je. Erfinden Sie Ihr Unternehmen nicht permanent neu, sondern planen Sie langfristig jede Veränderung, um einerseits dem Markt ein „frisches“ Gesicht zu zeigen, dass aber dank seiner Erfahrung und seines Alters stabil und fest als Partner der Wirtschaft und der Kunden stets verfügbar ist. Bieten Sie Ihren Kunden Zukunft, mit den Technologien von heute, und Ihrem Wissen und Erfahrungen aus der Vergangenheit – bleiben Sie lernfähig und lernbereit. Genau dann kann

## Unser Angebot:

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orange**cosmos gerne zur Verfügung.

**Setzen Sie Ihre Dienstleistungsstrategie mit orange**cosmos um:  
**Wir liefern Ihnen vom Know-how zur Strategieentwicklung über die Feinheiten der Umsetzung bis hin zum unterstützenden Software-Werkzeug eine abgestimmte Komplettlösung.**

- **Wie viel Zukunft steckt in Ihrem Unternehmen?** *Machen Sie mit uns einen Check Ihrer strategischen Ausrichtung.*
- **Wie erreichen Sie die erforderlichen Produktivitätssteigerungen?** *Wir analysieren gerne Ihr Potenzial.*
- **Wie viel Dienstleistung steckt in Ihren Angeboten?** *Wir zeigen Ihnen wo Sie Ihr Angebot noch stärker auf Ihre Klientel zuspitzen.*
- **Haben Sie die Fähigkeiten, die Ihre Branche in der Zukunft bestimmten werden?** *Bauen wir gemeinsam den Wissenspool abgestimmt auf Ihre Bedürfnisse auf.*
- **Wie viel Ihrer Strategie ist im Kopf und wie viel ist in den Händen Ihrer Mitarbeiter?** *Kennen Sie Ihre Strategie oder lebt sie schon .*
- **Auswahl von EDV-Software:** *Wir unterstützen Sie gerne bei der Auswahl der geeigneten BSC – und Management-Informationen-Software.*

Zögern Sie nicht uns anzurufen - **Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!**

++43 664-241 39 80 Hr. Schützinger / ++43 664 24 34 534 Hr. Kremsmair  
++43 664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger / ++43 699-15 66 77 66 Hr. Hueber

## Vorschau:

### Sind Sie an strategischen Themen interessiert?

Arbeiten Sie **OrangeTimes** durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In der **nächsten Ausgabe lesen** Sie über das Thema: „**Ans Ziel mit Know-How: Strategische Qualifikation ist mehr als nur Schulung**“.

Freuen Sie sich auf diesen interessanten Newsletter.

Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

## orange**cosmos** Veranstaltungshinweise

Am **26. Jänner 2009** in Linz veranstalten wir wieder den „**Strategieworkshop zum Miterleben und Mitmachen**“, zu dem wir Sie herzlich einladen. Schaffen Sie effektive und umsetzbare Strategien und setzen Sie den ersten Schritt mit unserem Workshop an einem Tag:

**„Strategieentwicklung zum Miterleben und Mitmachen“**

**Nähere Informationen finden Sie im Attachment zu diesem Mail bzw. auf unserer Homepage.**

Wir ersuchen um Anmeldung unter [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com) oder per Fax-Formular der beiliegenden Veranstaltungsbeschreibung.

## Impressum & Kontaktdaten

*Viele Grüße und viel Erfolg beim strategischen Steuern wünschen*



**Mag. Harald Schützing**

Holzstraße 20, 4181 Oberneukirchen  
[schuetzinger@orange-cosmos.com](mailto:schuetzinger@orange-cosmos.com)  
Tel: 0664-2413980  
Fax: 07212-7308-25



**Mag. Erich Kremsmair**

Goethestraße 20, 4020 Linz  
[kremsmair@orange-cosmos.com](mailto:kremsmair@orange-cosmos.com)  
Tel: 0664-2434534  
Fax: 0732-946060



**Mag. Andreas  
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31,  
4600 Wels  
[gumpetsberger@orange-cosmos.com](mailto:gumpetsberger@orange-cosmos.com)  
Tel: 0664-4228655  
Fax: 07242-910696



**Robert Hueber, MBA MPA**

Im Schlantefeld 27, 4040 Linz  
[hueber@orange-cosmos.com](mailto:hueber@orange-cosmos.com)  
Tel: 0699-15667766

**orangecosmos** ist auf **Strategiethem**en spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategie**findung und **Strategie**entwicklung
- Moderation und Begleitung von **Strategie**prozessen
- **Strategie**umsetzung & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- Schaffung und Absicherung von Wachstum
- **Innovations**management und **Trend**analyse

**orangecosmos „Beratung zum Wohlfühlen“**

[www.orange-cosmos.com](http://www.orange-cosmos.com) / [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com)

**Blattlinie:** **OrangeTimes** liefert Ihnen Informationen, Tipps & Tricks für Ihre Strategieentwicklung. Wir informieren Sie als Unternehmer bzw. Führungskraft laufend über folgende Themen:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?