

Globale Trends - Wo steht Europa?

WIRTSCHAFTSKRISE
RISIKO : CHANCE : WENDE



Welche Chancen haben österreichische Unternehmen?

Oskar Villani

Krisen: Symptome, Wirkungen, Ursachen

Akute Symptome (=Krisen) mahnen zu Maßnahmen



Krisen: Symptome, Wirkungen, Ursachen

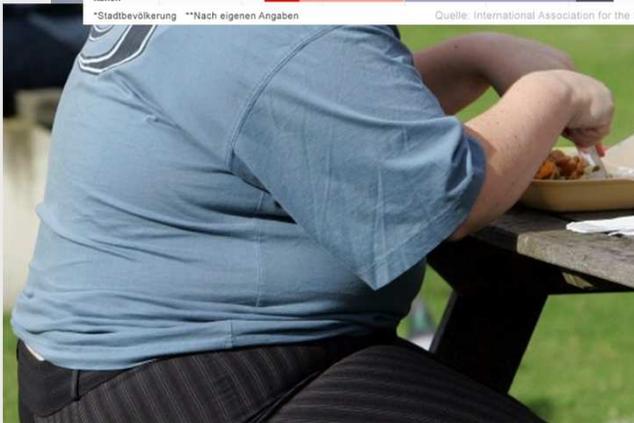
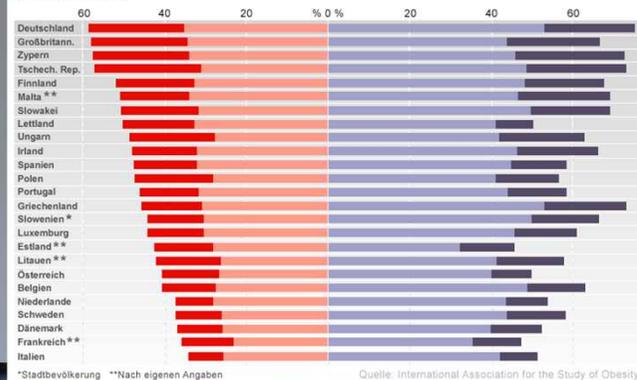
Rezepte zur Bekämpfung sind schnell zur Hand



Krisen: Symptome, Wirkungen, Ursachen

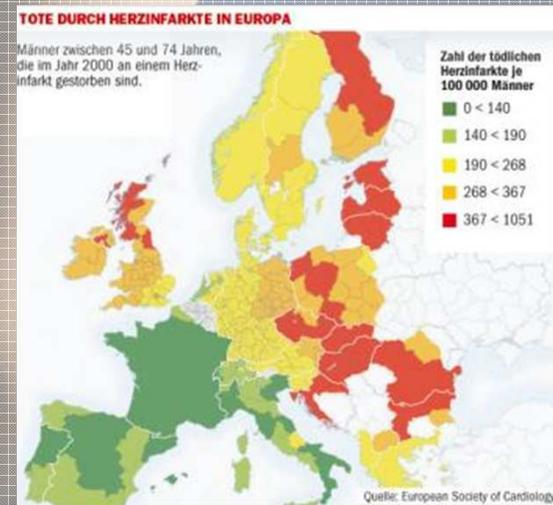
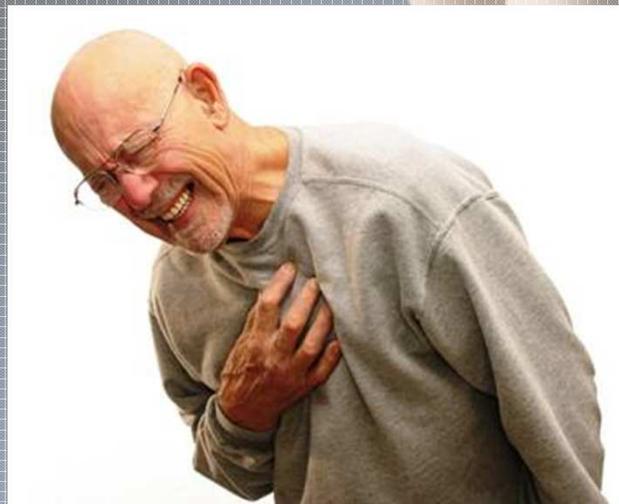
Die Ursachen hinter den Krisen bleiben verborgen

Übergewicht und Fettleibigkeit in 25 EU-Staaten (Stand: März 2007)

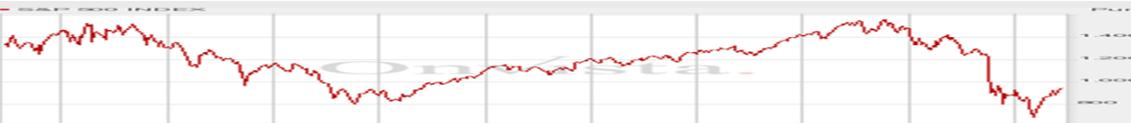
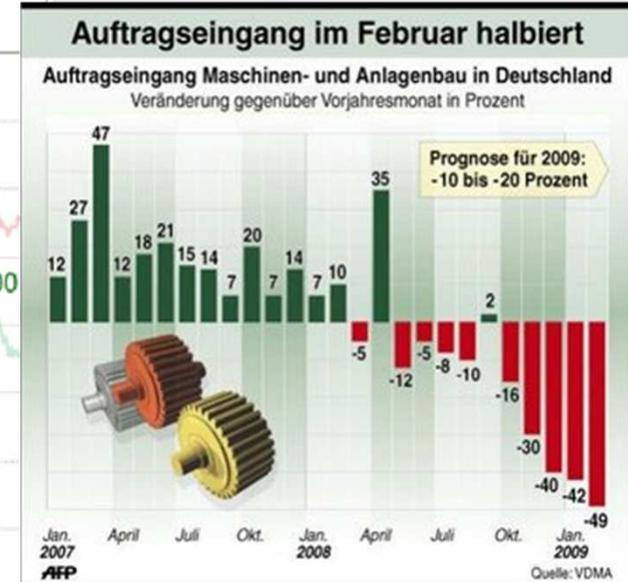
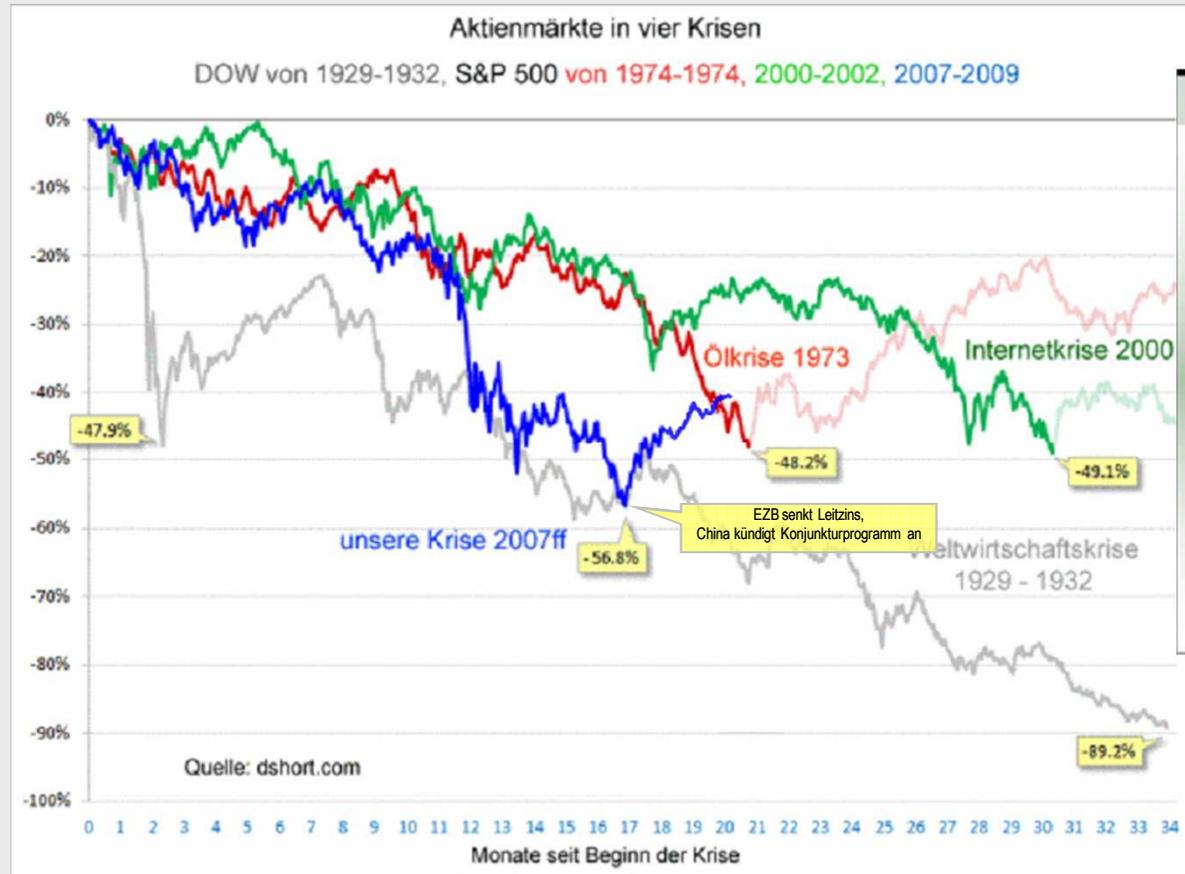


Krisen: Symptome, Wirkungen, Ursachen

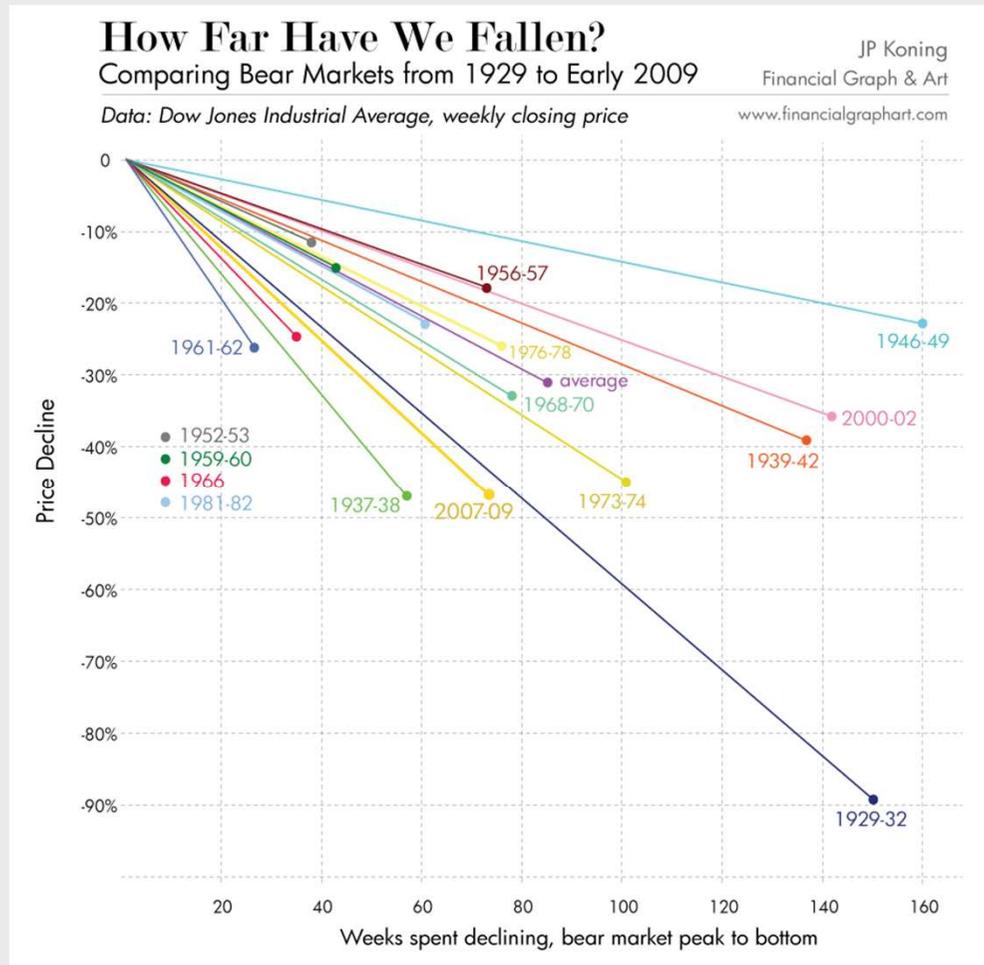
Die Folge: Problemkumulation bis zum bitteren Ende



Aus aktuellem Anlass...



Die Krise hat viele Gesichter



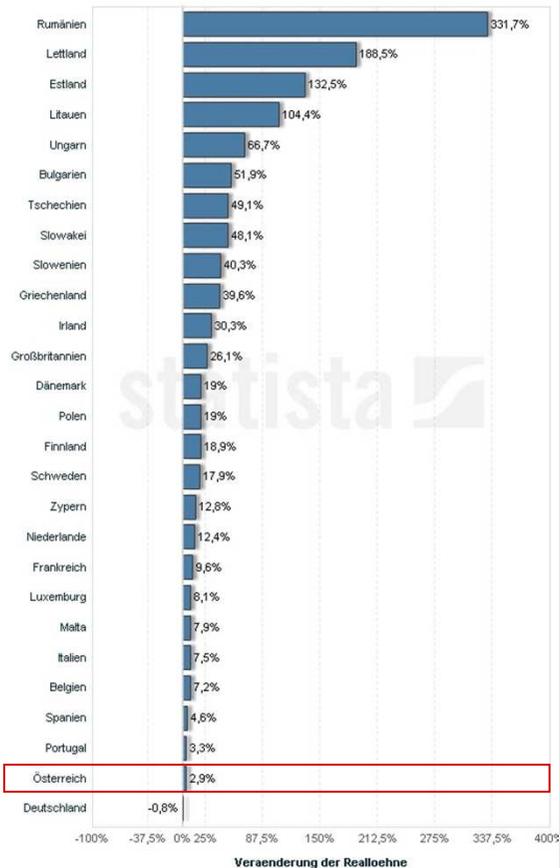
Die Geschichte macht es uns nicht so leicht sich einfach und höflich angemeldet zu wiederholen.

Die Probleme, die sich wiederholen sind zwar ähnlich, sie kommen aber in bester Verkleidung wieder.

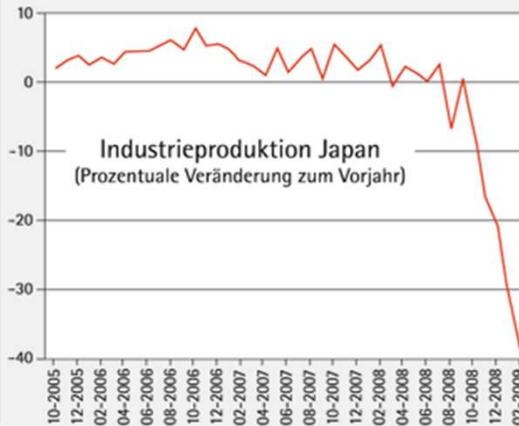


Die Krise hat viele Gesichter

Entwicklung der Reallöhne pro Kopf* in Europa von 2000 bis 2008

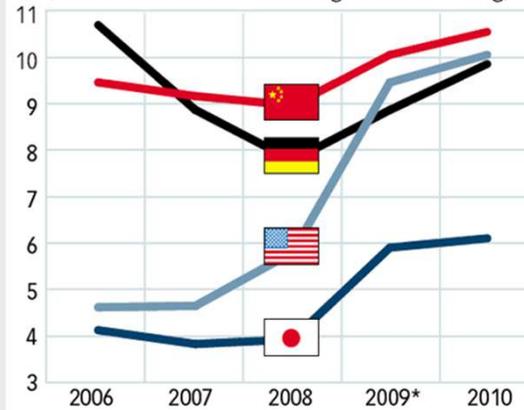


* Europa; Europäische Kommission, WSI © Statista.org 2008 Quelle: Hans-Böckler-Stiftung



Düstere Aussicht

Arbeitslose in Deutschland, China, USA und Japan (in Prozent der erwerbsfähigen Bevölkerung)



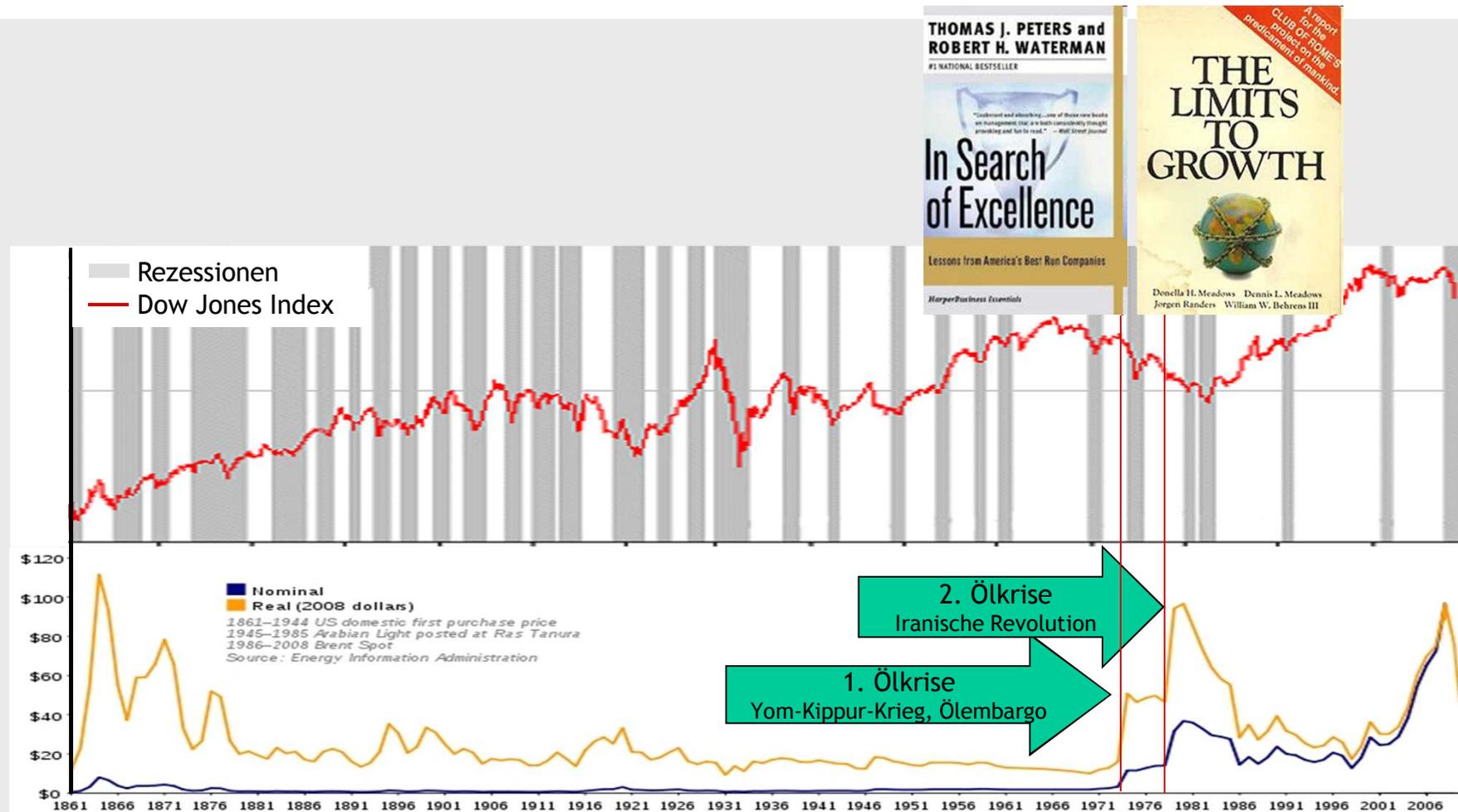
* ab 2009: Prognose; Quelle: EIU

Private Konsumausgaben, Veränderung zum Vorjahr in Prozent



Quelle: OECD

Startpunkt: wie alles begann



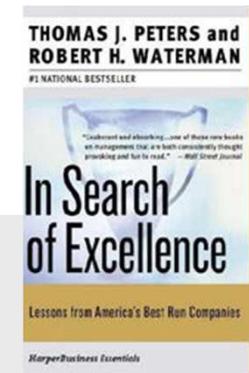
Startpunkt: Die verspielte Chance

1979: Forschungsprojekt von McKinsey & Company

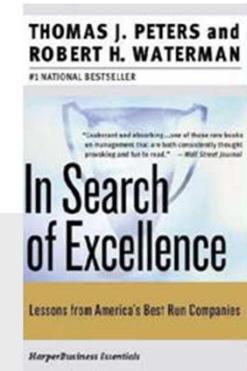
Fragestellung: Was zeichnet das Management der besten Unternehmen aus?

43 untersuchte Unternehmen, u.A.: HP, Intel, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, 3M, Marriott, Exxon, DuPont, Boeing, McDonalds, ...

WAS IST SEITHER GEBLIEBEN?



Startpunkt: Die verspielte Chance



Die Prinzipien der Besten

Häufige Realität

Primat des flexiblen Handelns in kleinen Einsatzgruppen

Hierarchien mit langen Entscheidungswegen

Nähe zum Kunden

Call-Center in Indien, Marketing-Sprech, Zahlenwüsten, Vorschriften statt Herz und Hirn

Freiraum für Unternehmertum im Unternehmen

Outsourcing, starre Rituale, Vergeudung von Mitarbeiter-Wissen und Erfahrung

Produktivität durch Menschen

Scheineffizienz, Rationalisierung wird durch Bürokratisierung aufgefressen

Sichtbar gelebtes Wertesystem

PR Good-Will-Erklärungen

Bindung an die Kernkompetenz

Bauchläden aller Art, Spekulationsgeschäfte

Einfacher, flexibler Aufbau

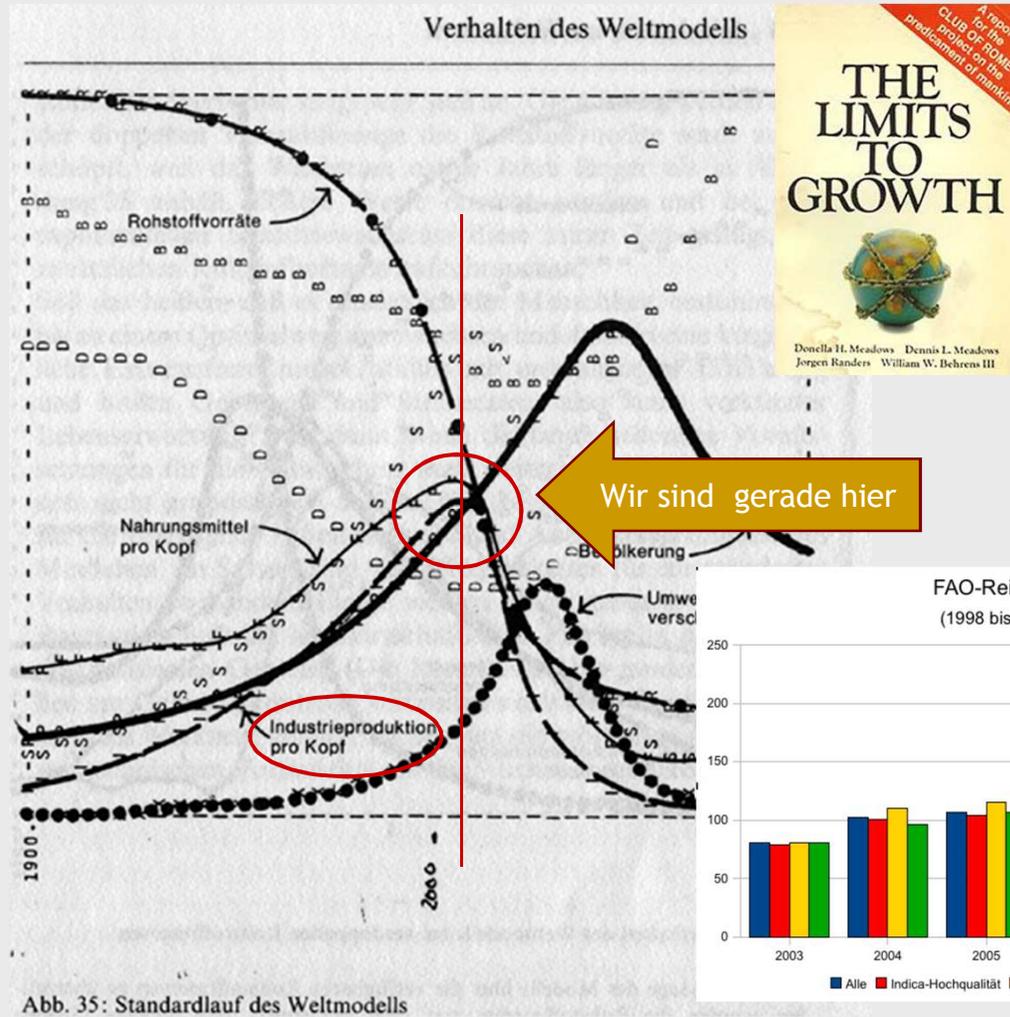
komplexe Organisations- und Besitzkonstrukte

Führung fest in Grundwerten, frei in der Umsetzung

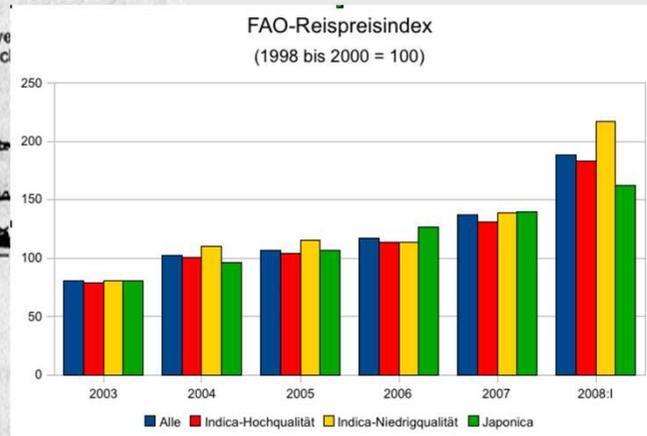
„pragmatische“ Werte je nach Bedarf, starre Umsetzungsschemata

Selbst manche der untersuchten Unternehmen scheinen zwischen 1979 und 2009 ihre Erfolgsfaktoren über Bord geworfen zu haben.

Startpunkt: Die vergessene Zukunft



Der weltweite Reisverbrauch überstieg trotz Rekordernnten in den vergangenen sieben Jahren fünfmal die Produktion. Die Bestände sind in der Folge auf das niedrigste Niveau der vergangenen 25 Jahre gefallen.

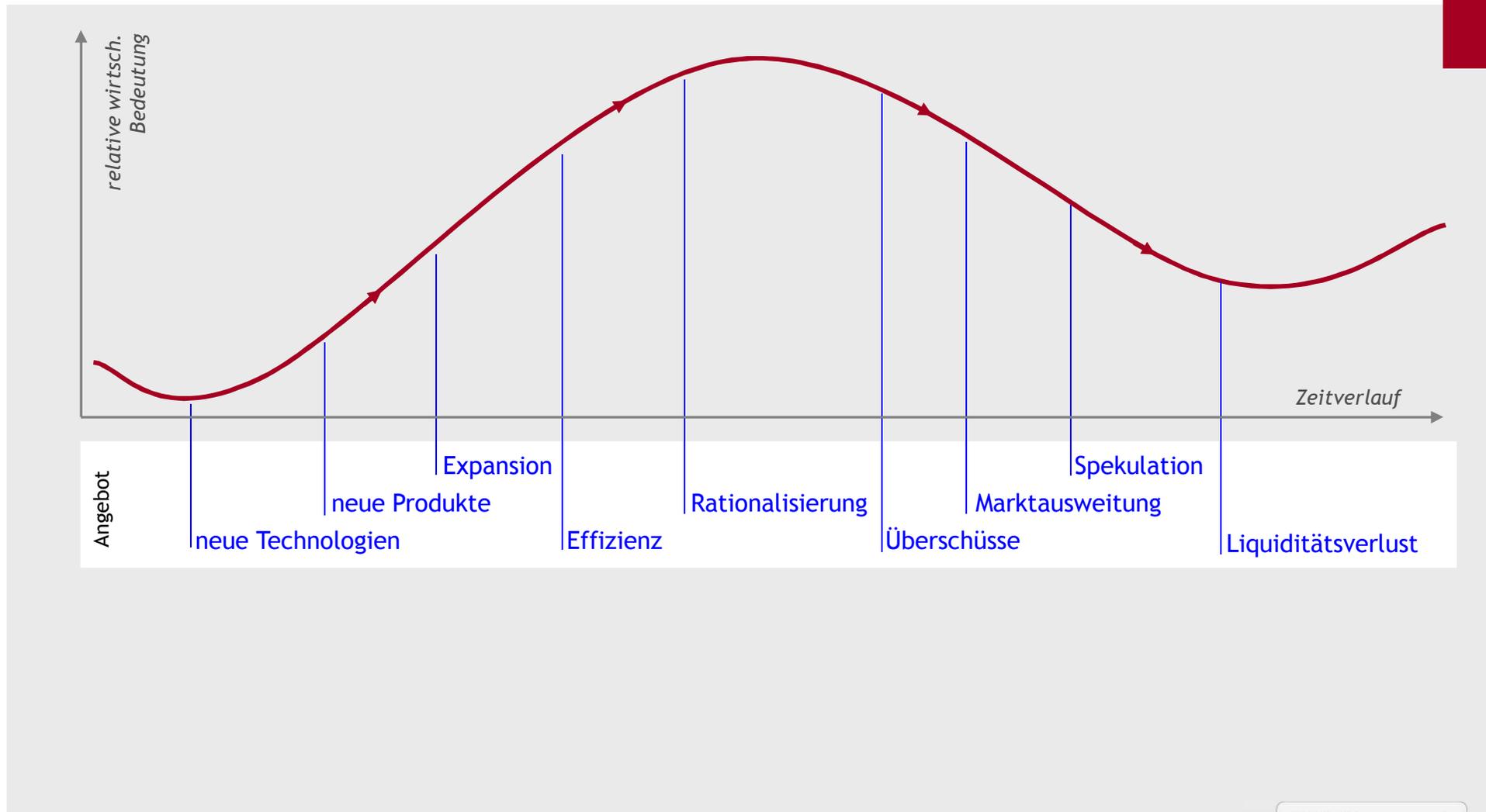


Kontrapunkt: Stufen des Fortschrittes

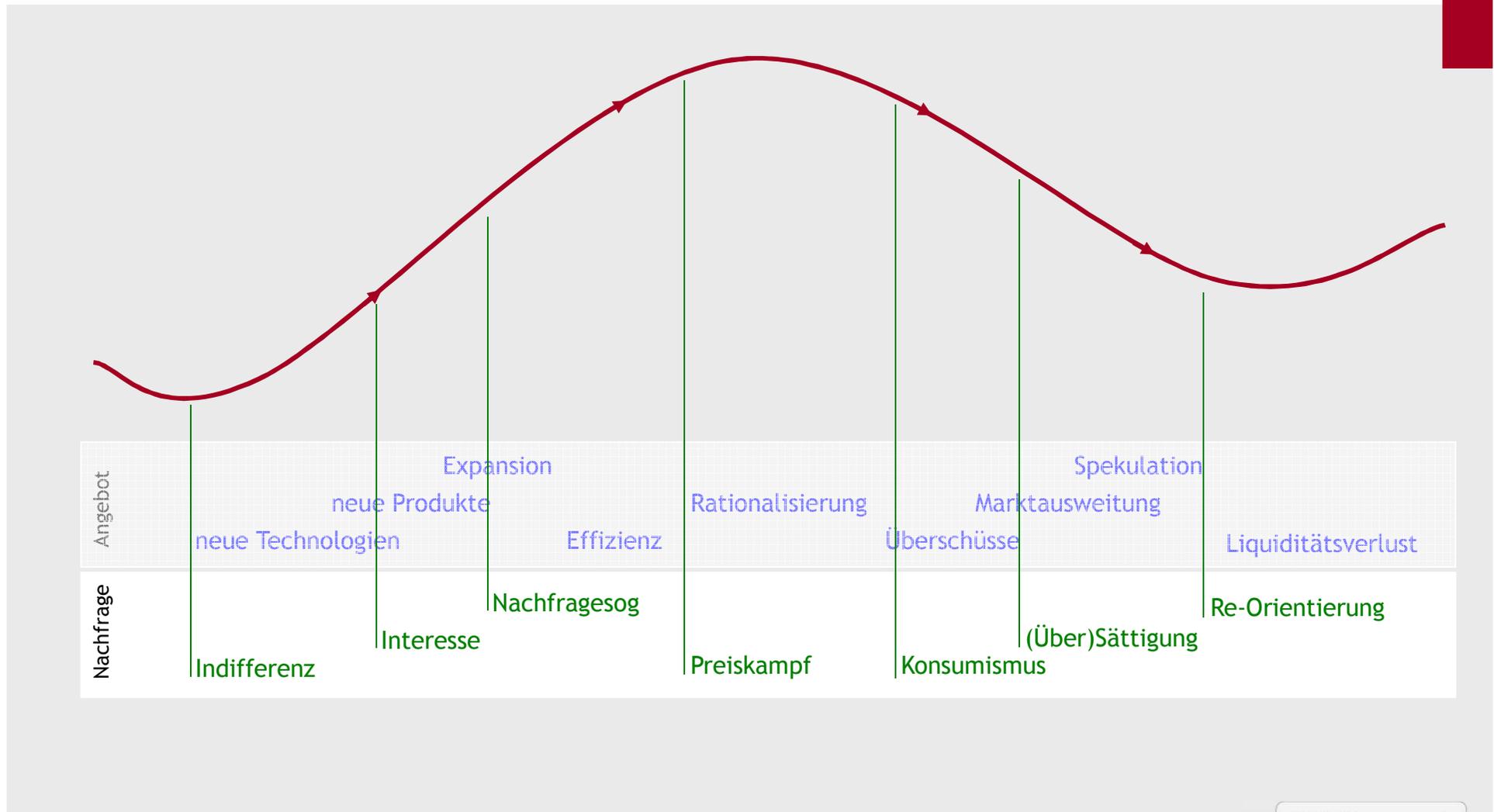
Kondratieff-Zyklen - long waves in a larger context

Zeitraum	1793 - 1847	1848 - 1893	1894 - 1939	1940 - 1985	1986 - ...
Geschichte	Franz. Revolution 48er-Revolution	Pax Britannica	2. Weltkrieg	Perestroika Zerfall des Ostblocks	
Peak-	1825	1873	1913	1961	2001
Geschichte	Restauration	Deutsche Reichsgründung	1. Weltkrieg	Kalter Krieg	9/11 & ff
Technologien	Dampfmaschine, Baumwolle, mech. Webstühle, Kohle- & Eisentechnologie	Stahl, Eisenbahn, Dampfschiffahrt, Zement, Fotografie	Elektrifizierung, Chemie, Aluminium	Erdöl, Auto, analoge Elektronik, Fernsehen, Kunst-stoffe	Computertechnologie, CAx, Automatisierung, Internet, digitale Elektronik
Struktur-funktion	industr. Produktionsnetze (Entkoppelung Arbeit-Arbeitskraft)	Verkehrsnetze (Entkoppelung Produktionsstandort-Verbrauchsstandort)	Energienetze (Entkoppelung Energieproduktion-Produktionsstandort)	Informationsnetze (Entkoppelung Produktpräsenz - Produktinformation)	Wissensnetze (Entkoppelung Wissen - Wissensträger)
Engpassfunktion	Leistungsgrenzen der körperlichen Arbeit	Verfügbarkeit von Ressourcen, Machbarkeit von Produkten	Versorgungsgrenzen der urbanisierten Gesellschaft	Mobilität der Personen in Arbeit und Konsum	Leistungsgrenzen von Energie, Ressourcen, Transportkapazitäten
Zweitrenden-effekt	+Grenzproduktivität, Bevölkerungsexplosion	Urbanisierung, pol. Konzentrationen, Versorgungsprobleme der Städte	Destabilisierung alter wirtsch. + politischer Strukturen	exponentielles Wachstum des indiv. Energie & Rohstoffverbrauches	Destabilisierung von Um- und Innenwelt

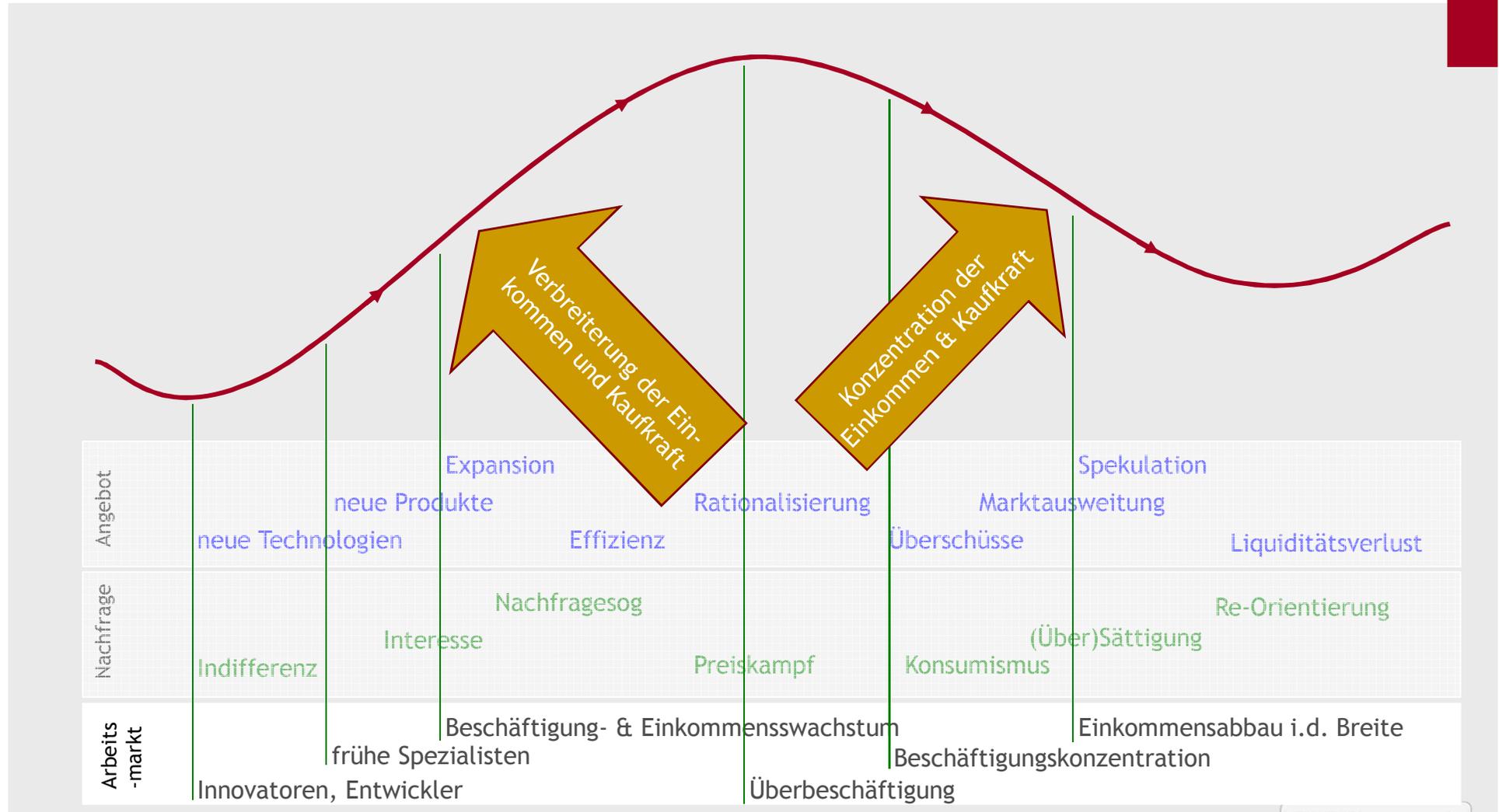
Begleiterscheinungen des Fortschrittes



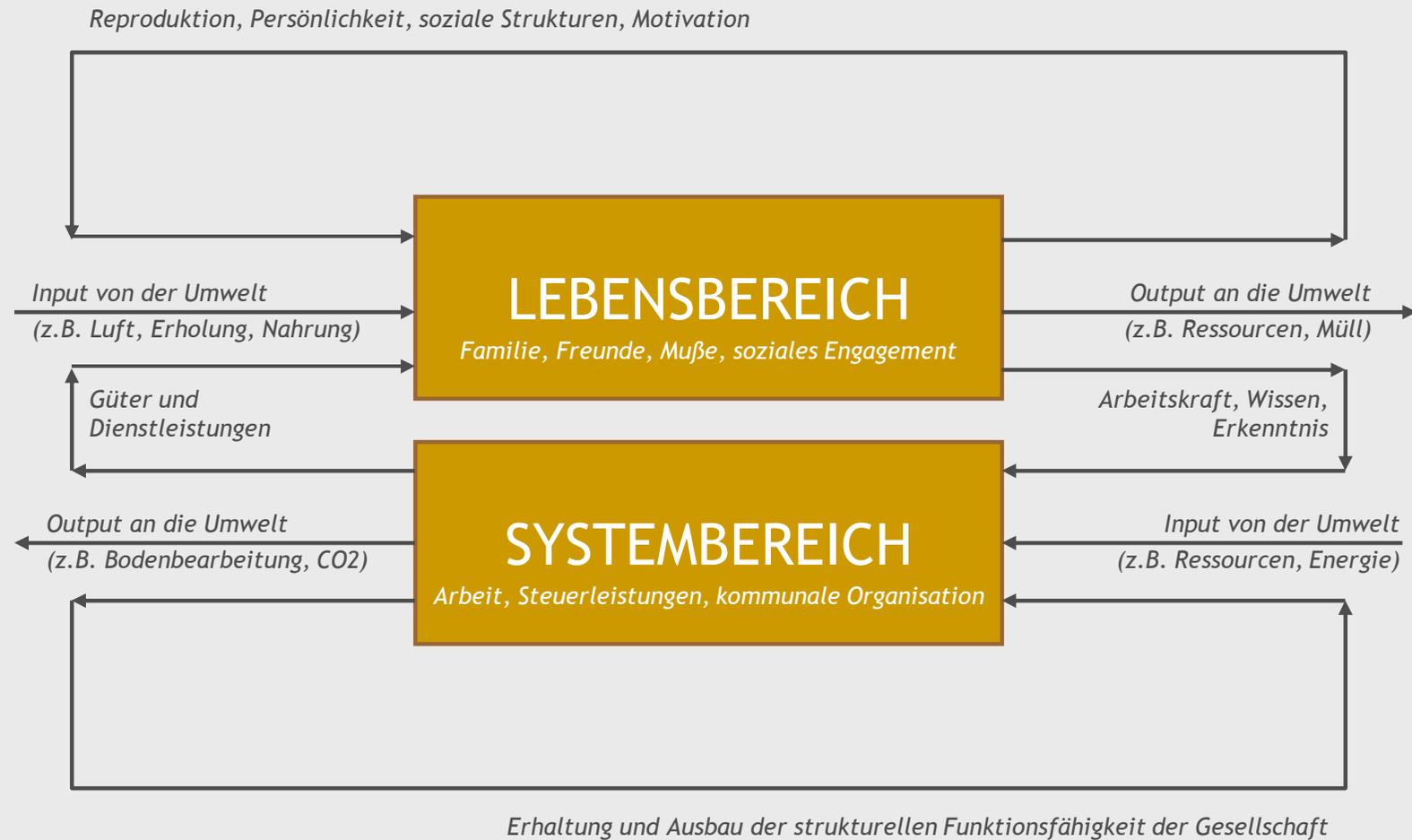
Begleiterscheinungen des Fortschrittes



Begleiterscheinungen des Fortschrittes

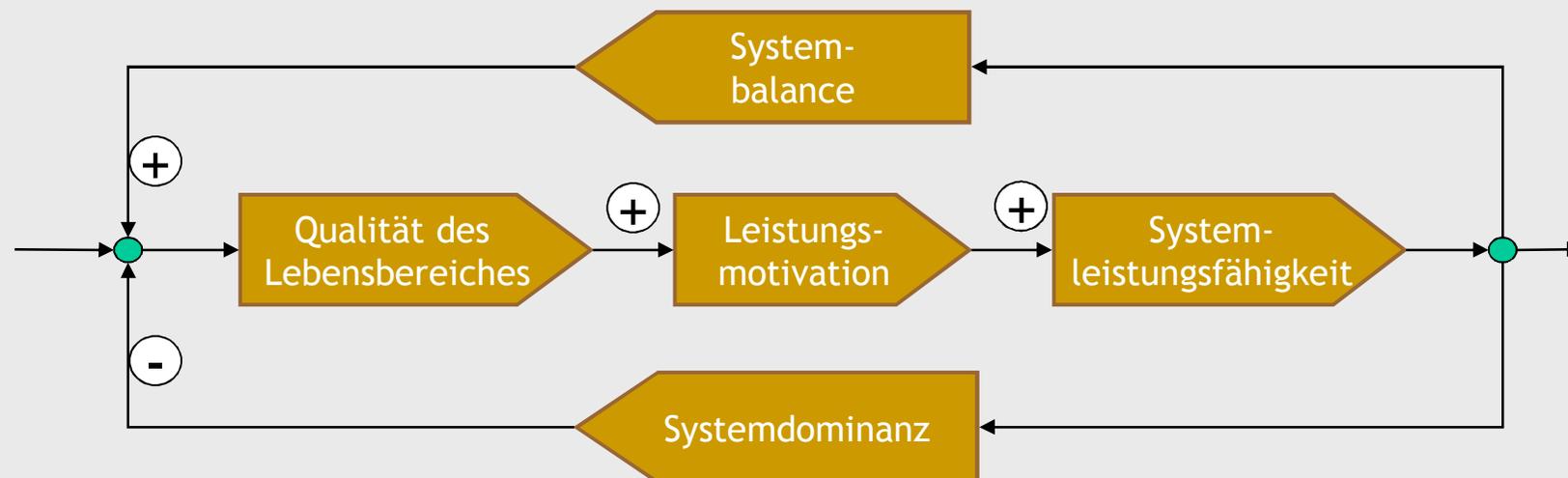


Ursachen des Fortschrittes

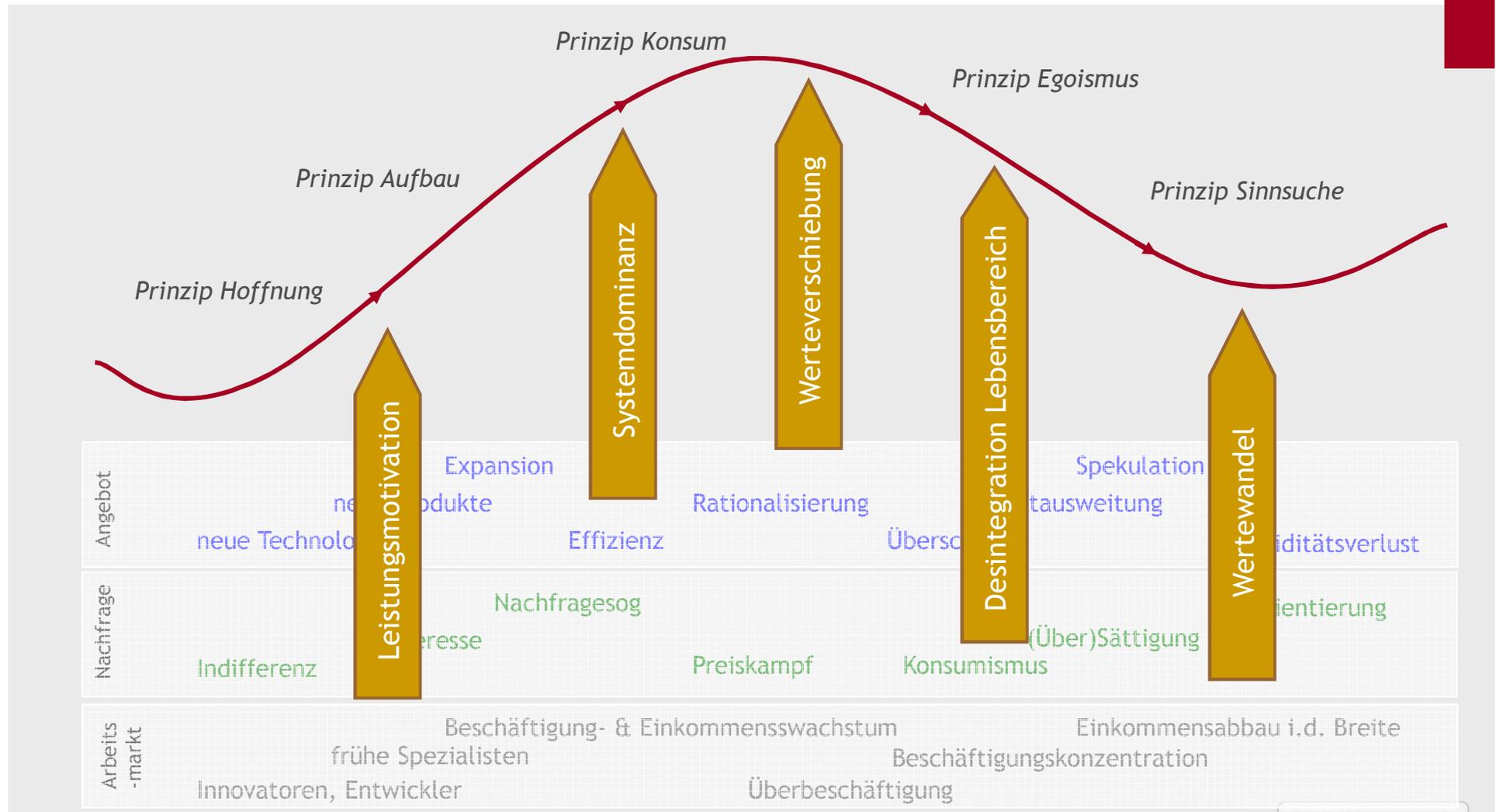


Knackpunkt: HR & David McClelands Erkenntnisse

- Lebensbereich und Systembereich benötigen ein wechselseitig förderndes Gleichgewicht um demografische Strukturen, Leistungsmotivation und Innovationskraft aufrecht zu erhalten.
- Störungen des Gleichgewichtes wirken sich jedoch erst mit einer Verzögerung von zumindest einer Generation aus.

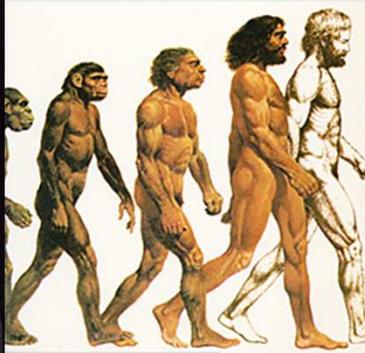
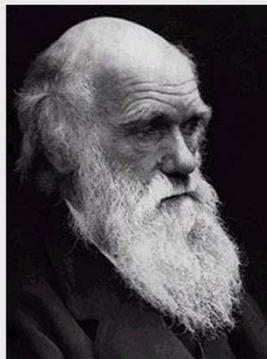


Begleiterscheinungen des Fortschrittes

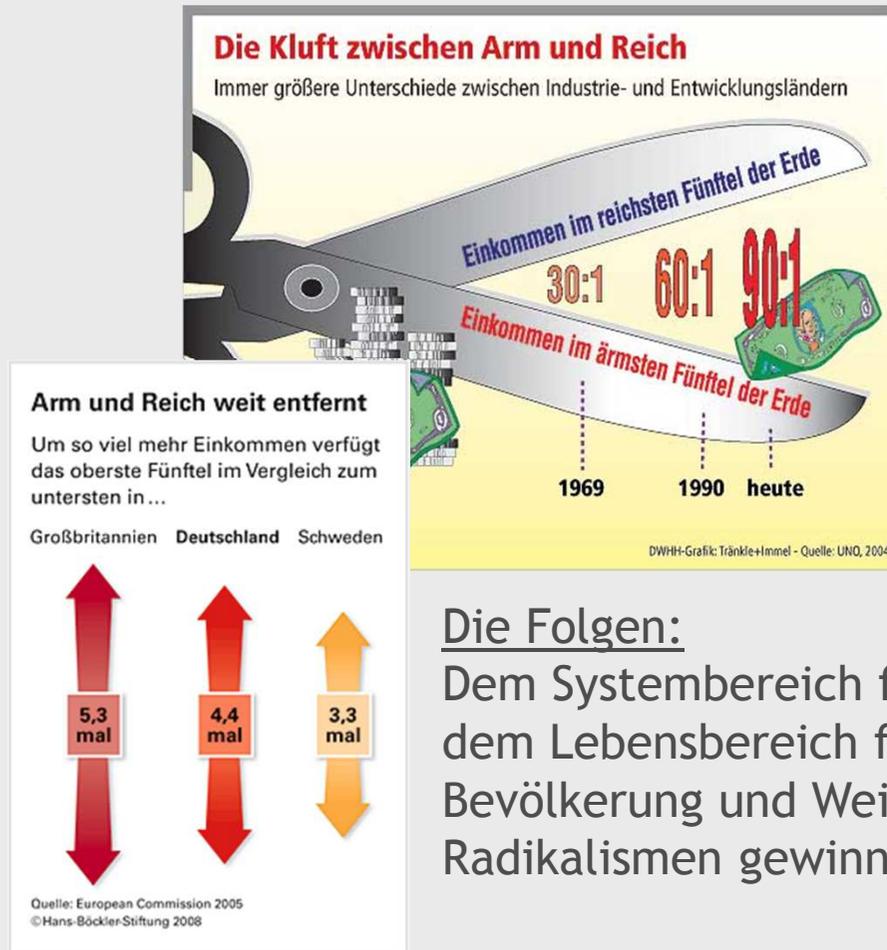


Knackpunkt: HR - „to fit“ or „to be fit“

- Störungen des Gleichgewichtes sind aus Werthaltungen ersichtlich.
- Darwins Prinzip des Überlebens der Passendsten (=Problemlösern) wird zum Sieg der Stärksten uminterpretiert.
- Statt einer win-win-Situation entsteht ein winner-looser-Kampf.



Störpunkt: Segregation

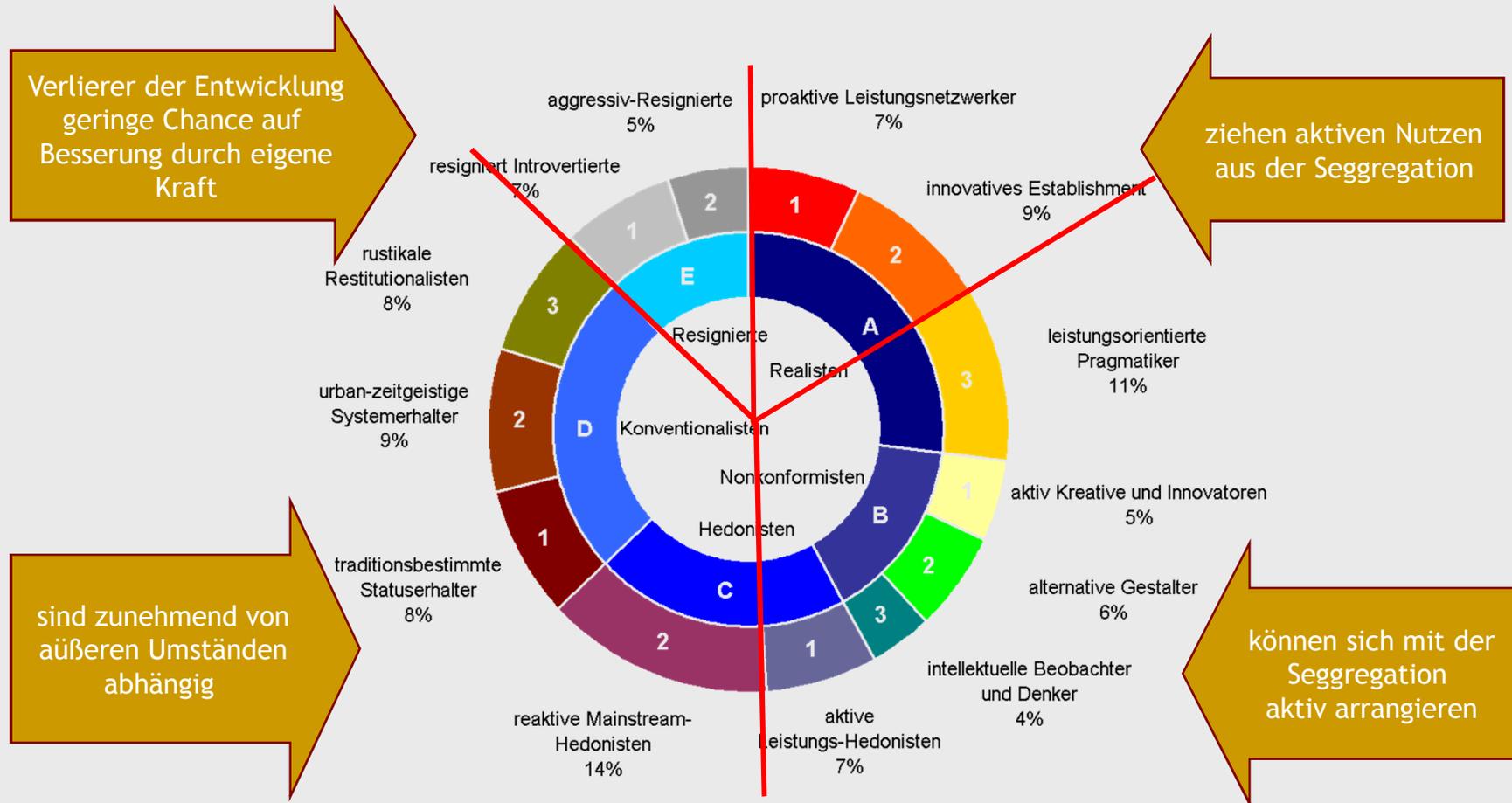


- Die Folgen des winner-looser-Kampfes führen zu wachsender gesellschaftlicher Isolierung und Spaltung.
- Die Einkommensschere ist jedoch nur ein Teilsymptom des Problems
- Die Ursachen liegen in den Störungen zwischen Lebens- und Systembereich.

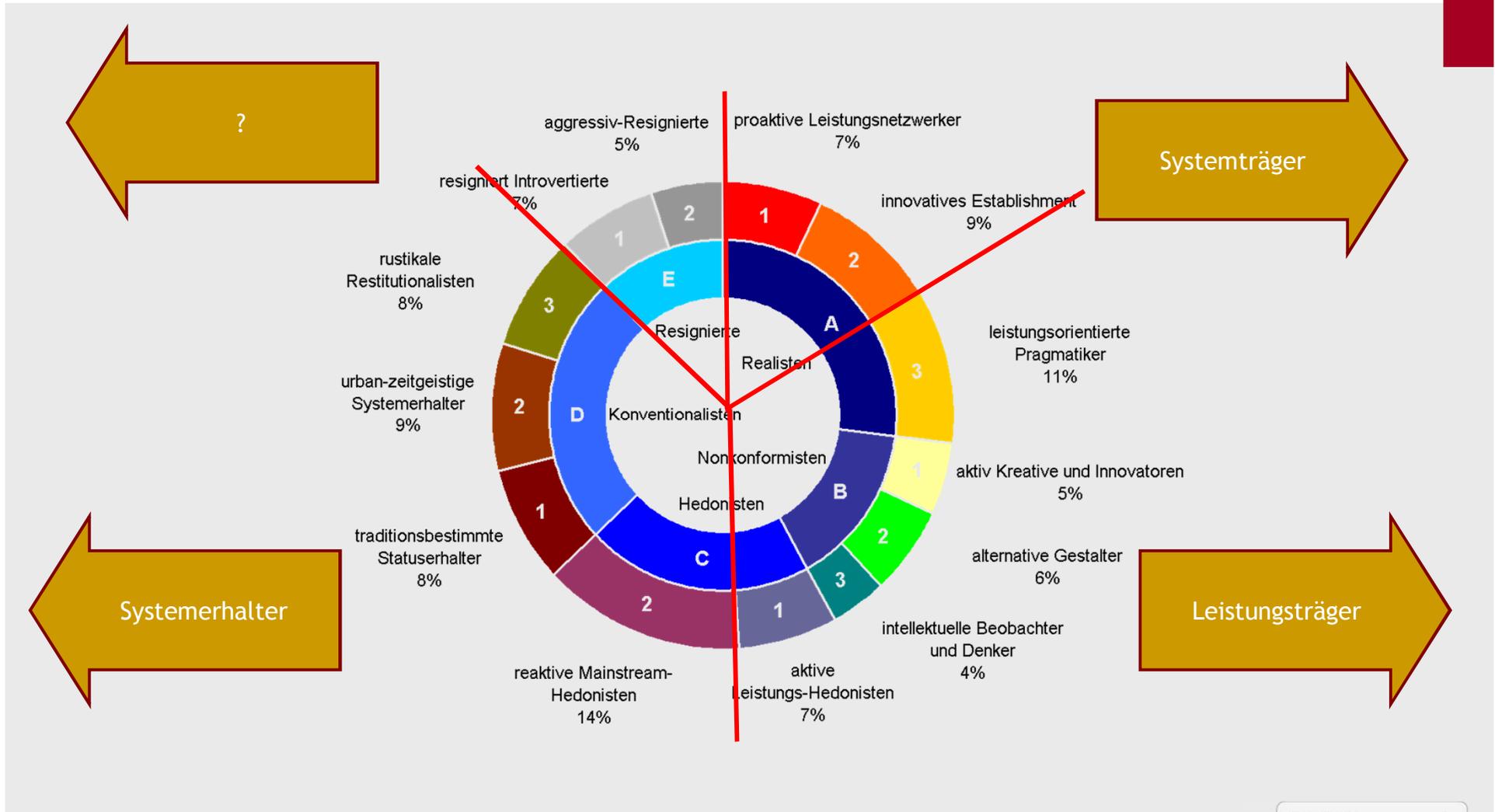
Die Folgen:

Dem Systembereich fehlen motivierte, innovative Kräfte, dem Lebensbereich fehlt Kapital zum Selbsterhalt der Bevölkerung und Weitergabe von humanistischen Werten, Radikalismen gewinnen an Zulauf.

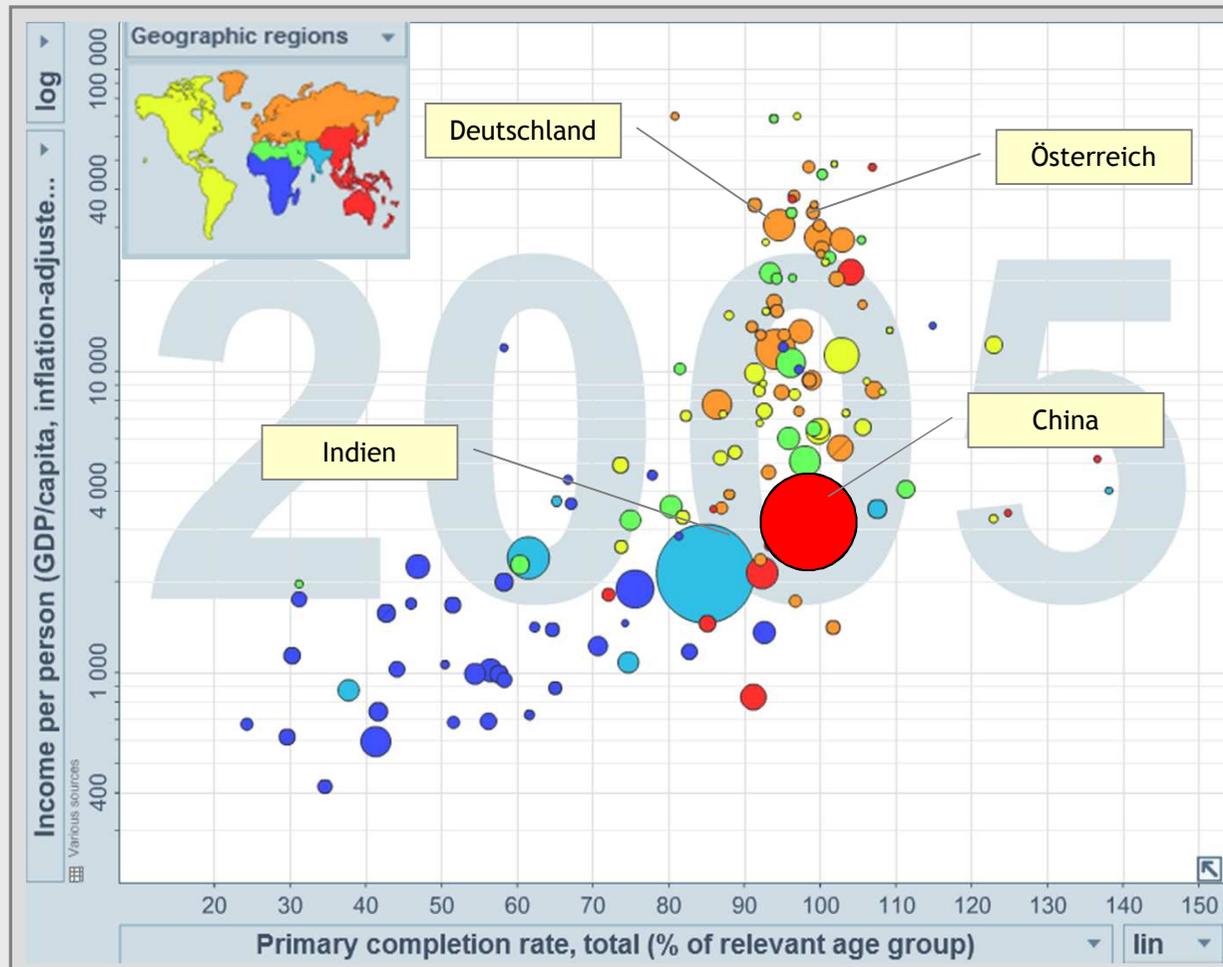
Segregation & Wertewelten[©]



Wertewelten[©] & Verantwortung



Vergleichspunkte: Ö und der Rest der Welt



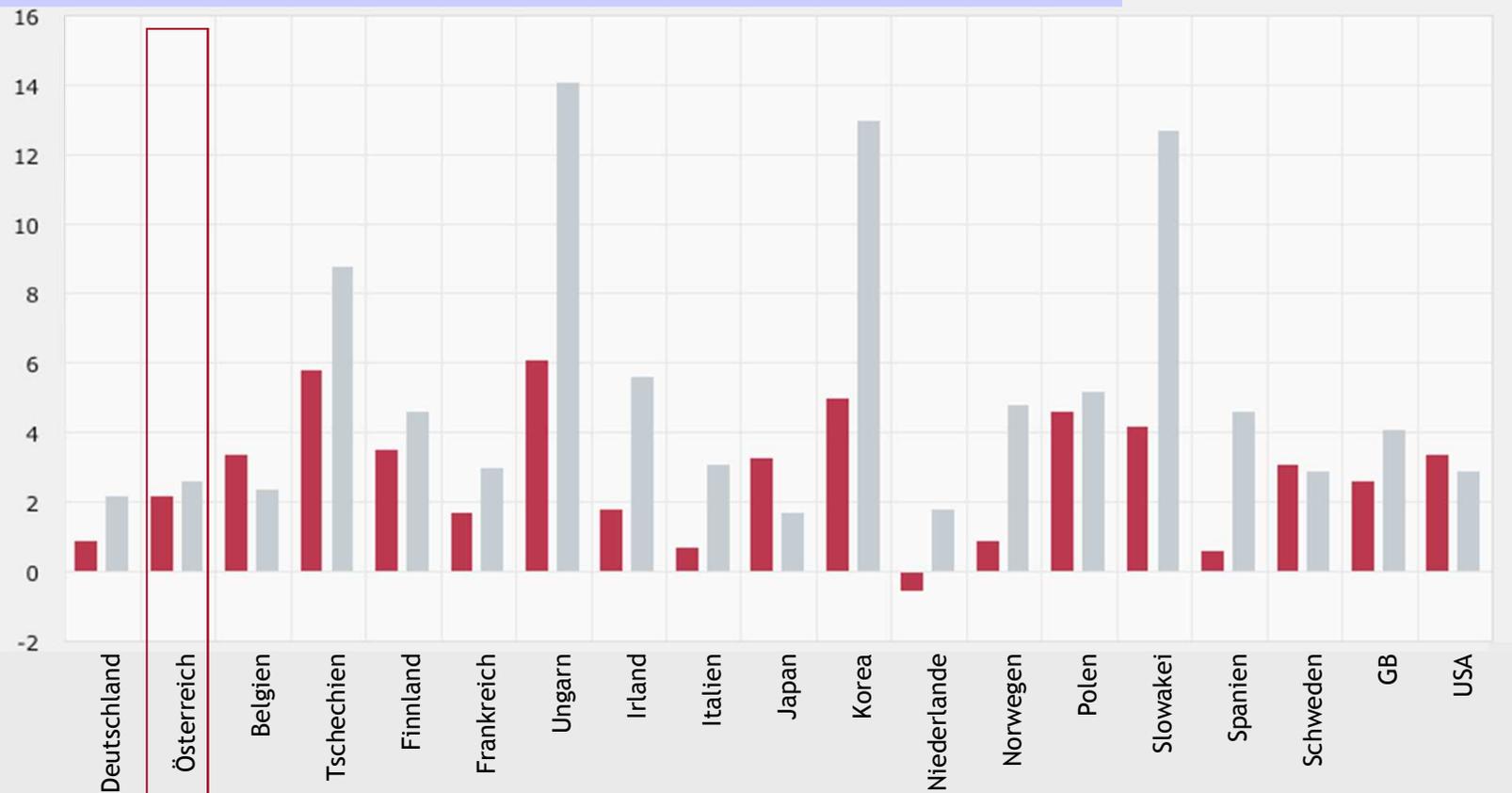
Quelle: Gapminder.org

Global besteht zwischen Einkommen und Ausbildungsniveau ein nichtlinearer Zusammenhang.

Gemessen am Bildungsniveau liegen die Einkommen im Spitzenfeld.

Vergleichspunkte: Ö und der Rest der Welt

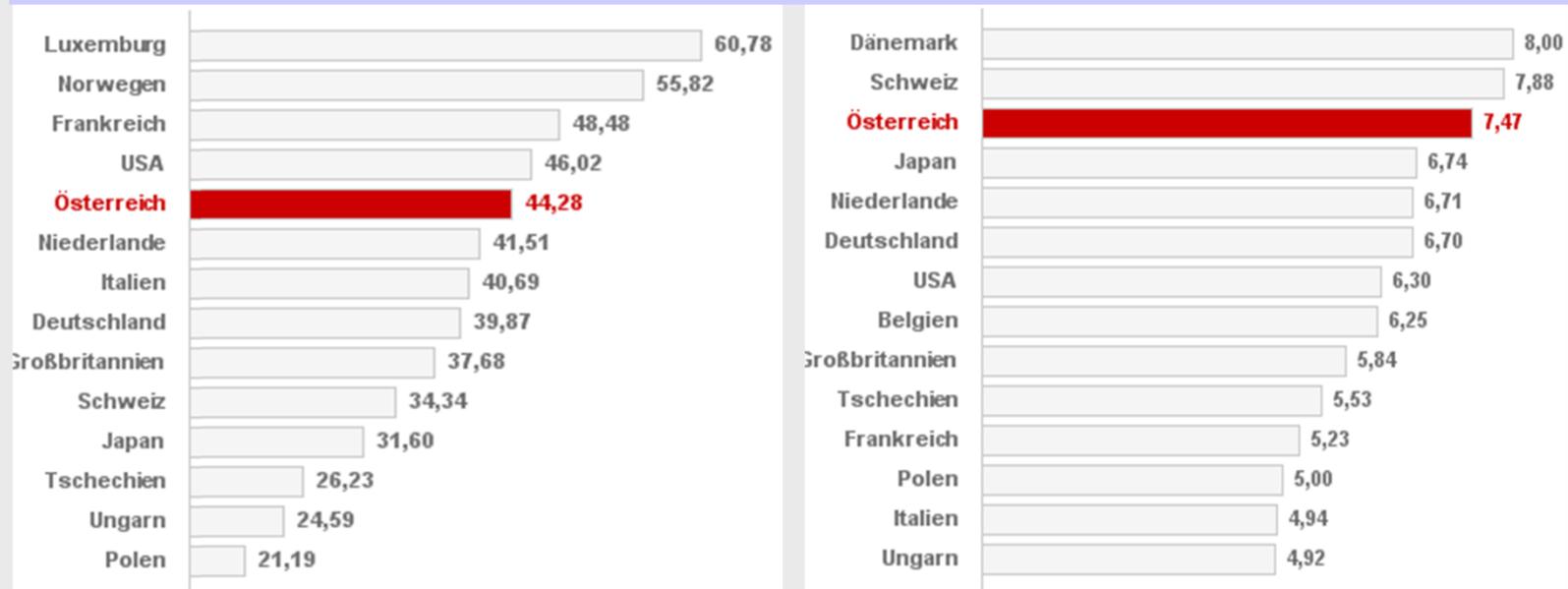
Produktivitäts- und Lohnkostenwachstum



Quelle: OECD 2004

Vergleichspunkte: Ö und der Rest der Welt

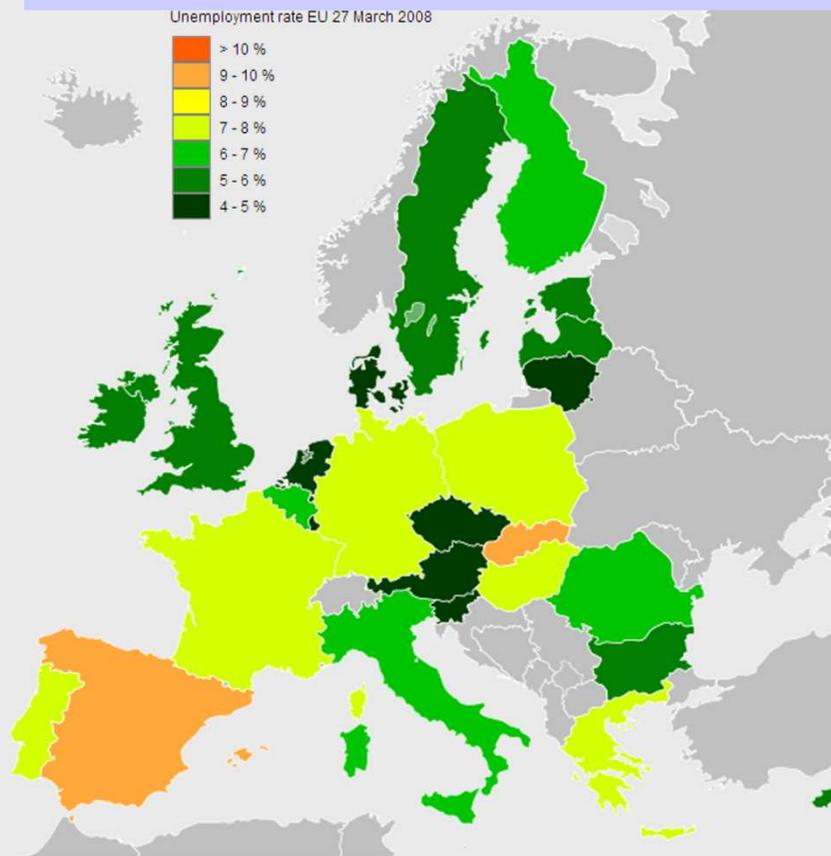
Stundenproduktivität und Mitarbeitermotivation im Vergleich



Quelle: World Competitiveness Yearbook 2008. Produktivität in US\$ pro Arbeitsstunde in der verarbeitenden Industrie; Motivation 0 (niedrigste Motivation) bis 10 (höchste Motivation)

Europa und der Rest der Welt

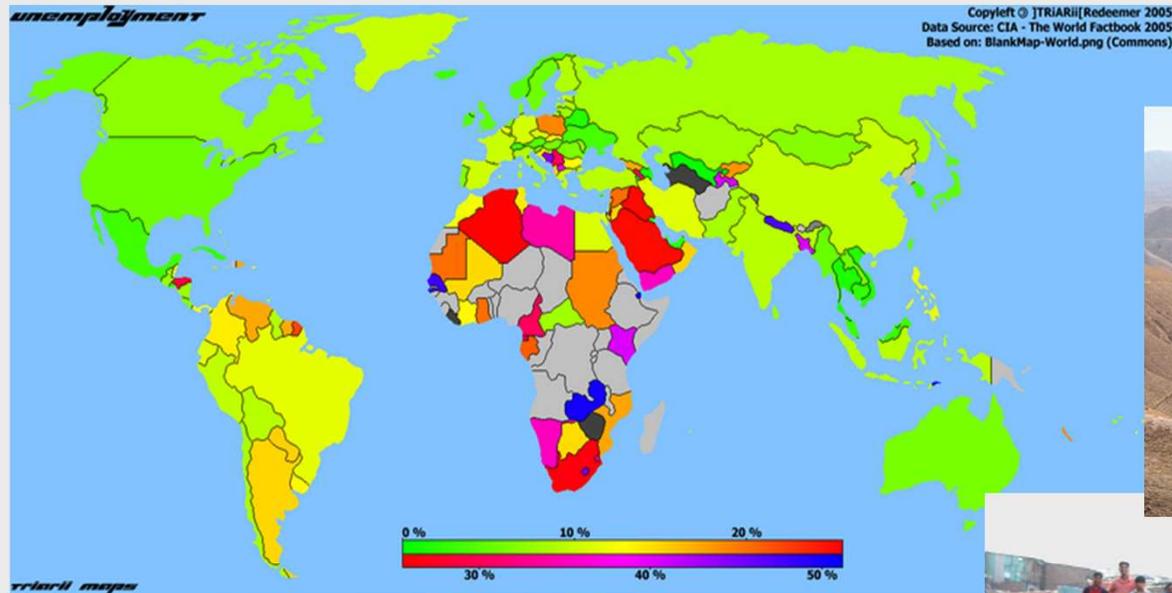
Arbeitslosenrate in Europa



Quelle: EU 2008

- Im europäischen Vergleich ist die Situation des Arbeitsmarktes in Österreich deutlich stabiler als in vielen anderen Staaten der Gemeinschaft.
- Dies darf jedoch nicht über langfristige Effekte, Folgekosten und zeitlich verzögerte Wirkungen (McClelland-Zyklus) hinwegtäuschen.
- Die Tendenz Symptome durch kostspielige Maßnahmen zu überdecken, führt zu noch kostspieligeren Folgen.

Europa und der Rest der Welt



23. Juni, IM-Kongress 2009

iPunkt: Wohin führt der Wettbewerb um Arbeit?

Wettbewerbsfähigkeit

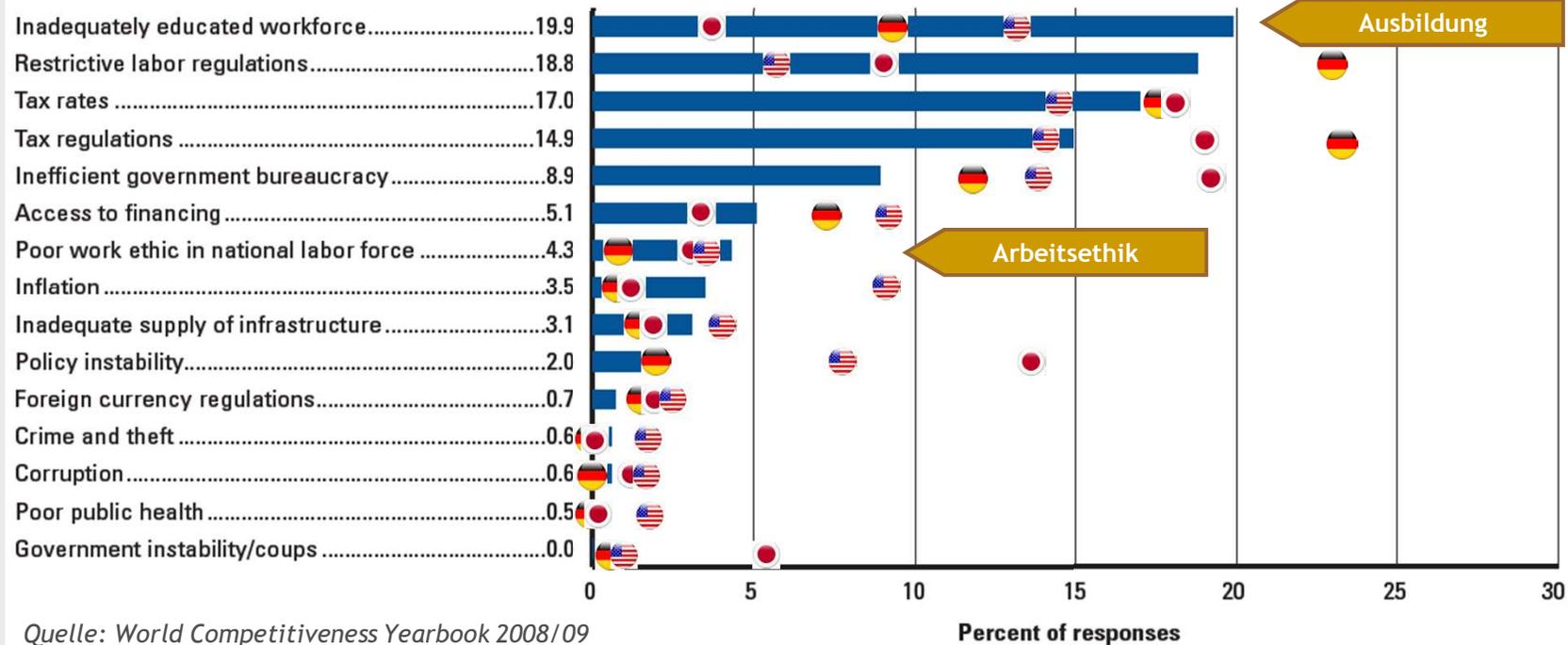
Country/Economy	GCI 2008–2009		GCI 2008–2009 rank (among 2007 countries)*	GCI 2007–2008 rank
	Rank	Score		
United States	1	5.74	1	1
Switzerland	2	5.61	2	2
Denmark	3	5.58	3	3
Sweden	4	5.53	4	4
Singapore	5	5.53	5	7
Finland	6	5.50	6	6
Germany	7	5.46	7	5
Netherlands	8	5.41	8	10
Japan	9	5.38	9	8
Canada	10	5.37	10	13
Hong Kong SAR	11	5.33	11	12
United Kingdom	12	5.30	12	9
Korea, Rep.	13	5.28	13	11
Austria	14	5.23	14	15
Norway	15	5.22	15	16
France	16	5.22	16	18
Taiwan, China	17	5.22	17	14
Australia	18	5.20	18	19
Belgium	19	5.14	19	20
Iceland	20	5.05	20	23

Die österreichische Wettbewerbsfähigkeit - gemessen am Global Competitiveness Indicator des World Economic Forums - hat sich in den letzten Messperioden auf zuletzt Rang 14 von 134 Staaten verbessert.

iPunkt: Wohin führt der Wettbewerb um Arbeit?

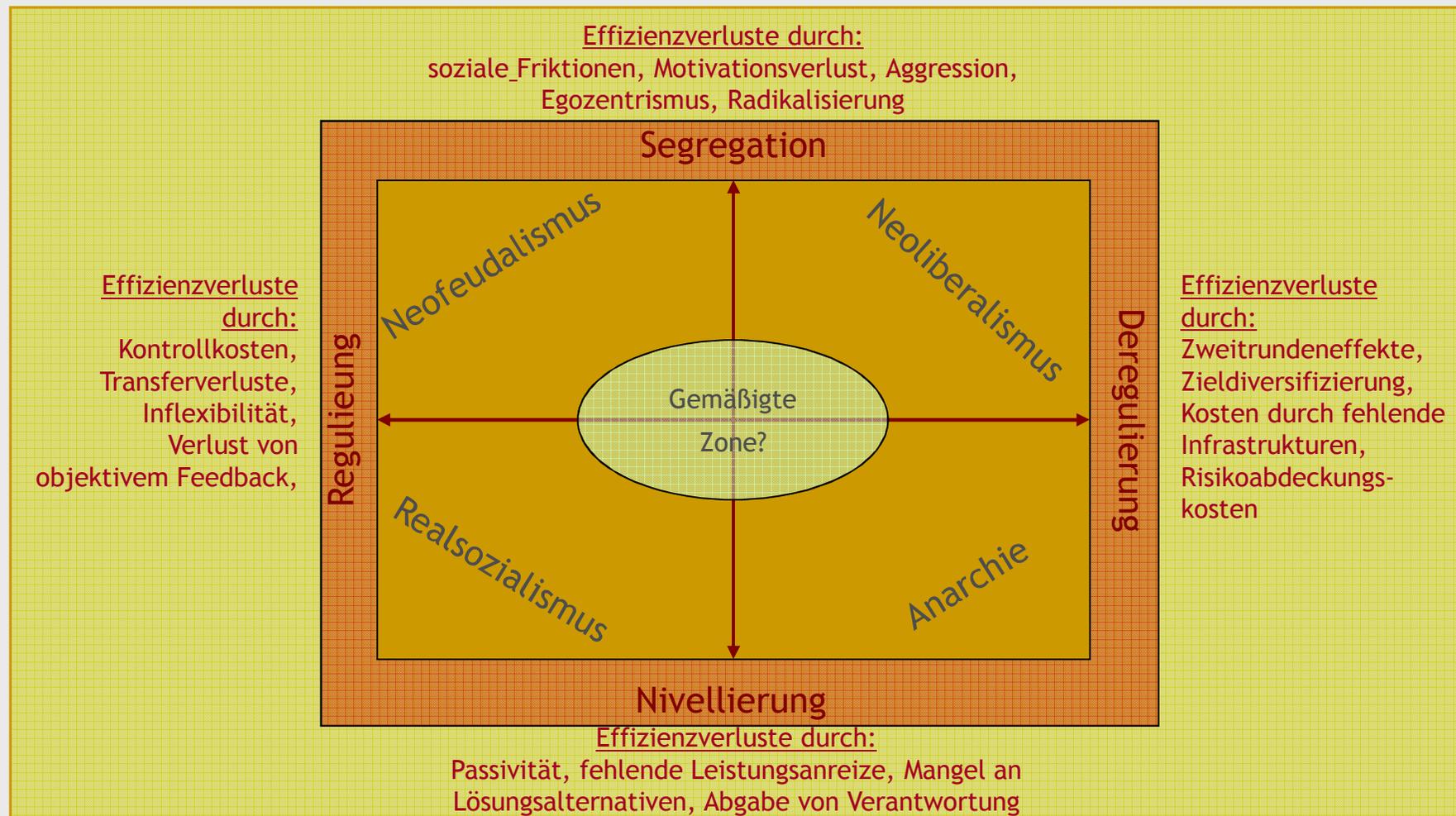
The most problematic factors for doing business

Ergebnisse Österreich



Ausbildung und Arbeitsethik liegen in Österreich im internationalen Systemvergleich schlecht. Die Arbeitsgesetze liegen im Vergleich mit Japan oder den USA schlechter, gegenüber D jedoch besser. Eine Schlechterstellung bei den Steuern ist nur gegenüber den USA gegeben.

Szenarien: wohin steuert Österreich



Die österreichische Seele

Etwas Neues? Alte Wege verlassen:

Wer sind den Sie?

Das haben wir noch nie so gemacht!

Da könnte ja jeder kommen!!

Beschreibung der heimischen Innovationsfreude durch eine deutschen Psychiaterin - 1999

Hemmfaktoren am Weg zur Lösung

Komplexe Systeme entwickeln aus sich selbst heraus Eigenschaften, die nicht durch die Teile des Systems erklärbar sind, sondern erst durch ihr Zusammenwirken. Einige dieser Eigenschaften wirken negativ zurück, z.B.:

- **Kompetitiver Krebs** - Wettbewerb ist ein Entwicklungsfaktor, der jedoch nur so lange wirkt, als er nicht mehr Energie/Ressourcen/Arbeit verbraucht als das Ergebnis erbringt.
- **Wahrnehmungspsychosen** - Erfolgsfixierung und Monetarisierung entziehen schon mittelfristig dem Wirtschaftskreislauf motivierte Teilnehmer und überlebenswichtige Zukunftsideen.
- **Ateriosklerose des Kapitalflusses** - wesentliche Teile der Gesellschaft sind vom Kapitalkreislauf abgeschnitten. Diese werden entweder künstlich durch Transferleistungen versorgt (=Nullsummenspiel) oder fehlen dem System Gesellschaft vollständig.
- **Hochdruck im Angebots/Nachfrage-Kreislauf** - führt zu Produktions- und Personalüberkapazitäten, die im Krisenfall schnell angebaut werden müssen.

kann das Unternehmen selbst lösen

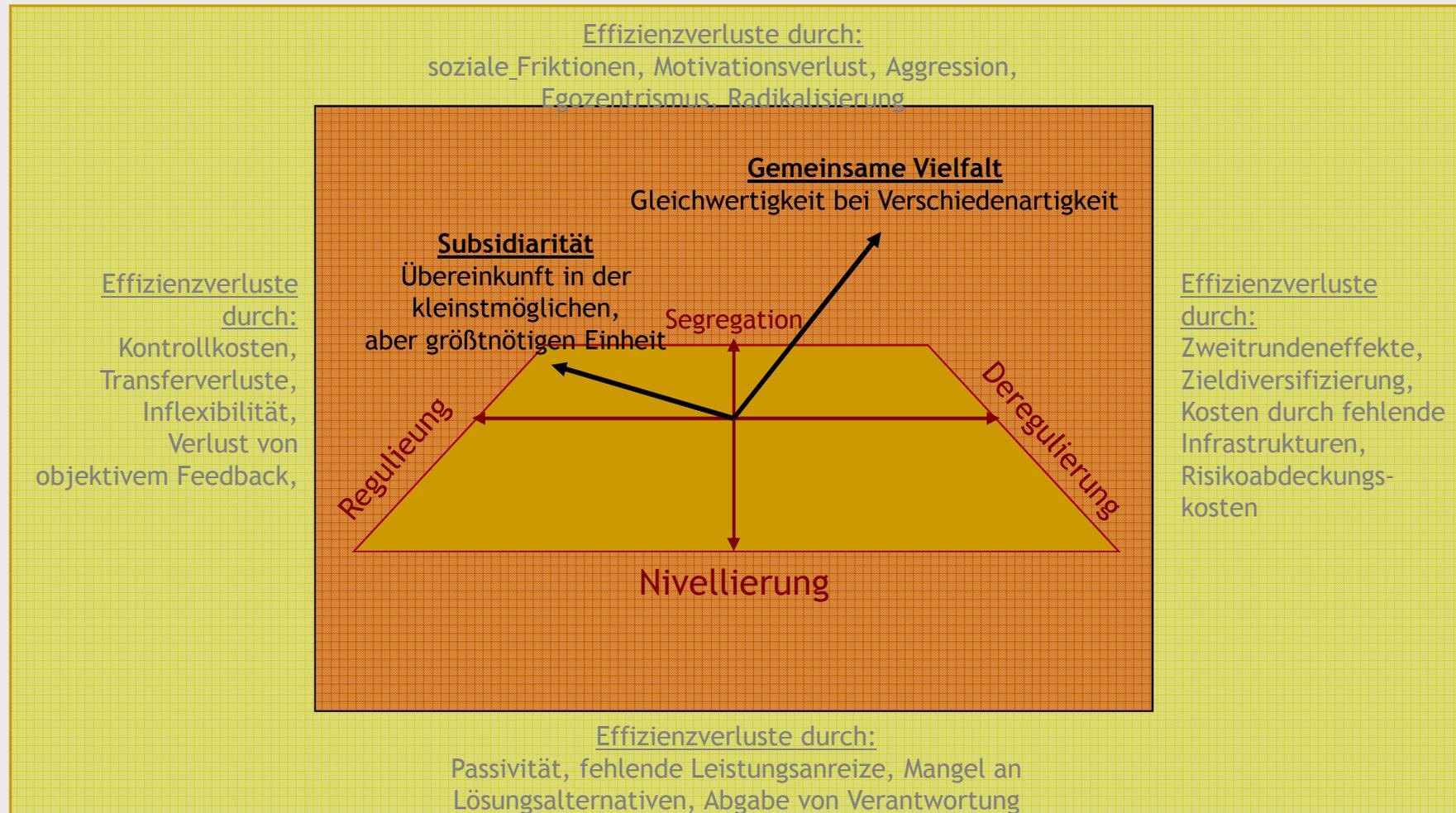
sind von Kommunen und Unternehmen zu lösen

sind von Konsumenten zu lösen

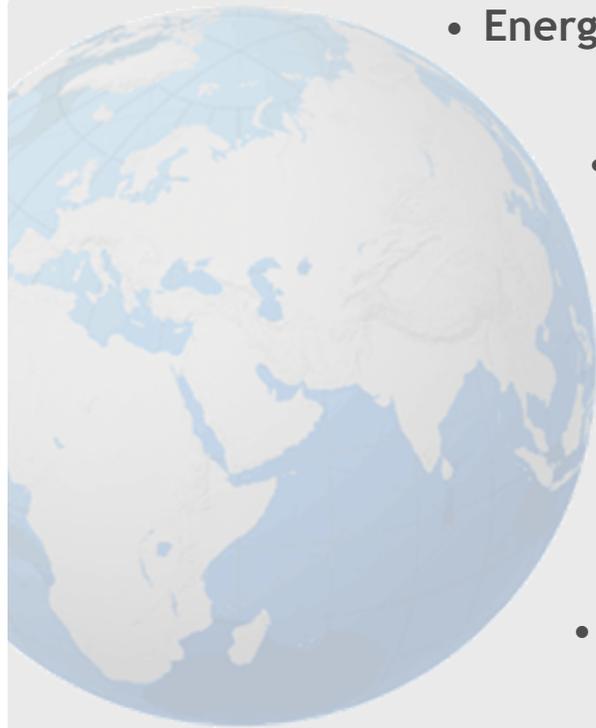
SDI-Research
wissen. wie. wohin

Wissen. wie. wohin
SDI-Research

Alternativszenarien: wohin steuert Österreich

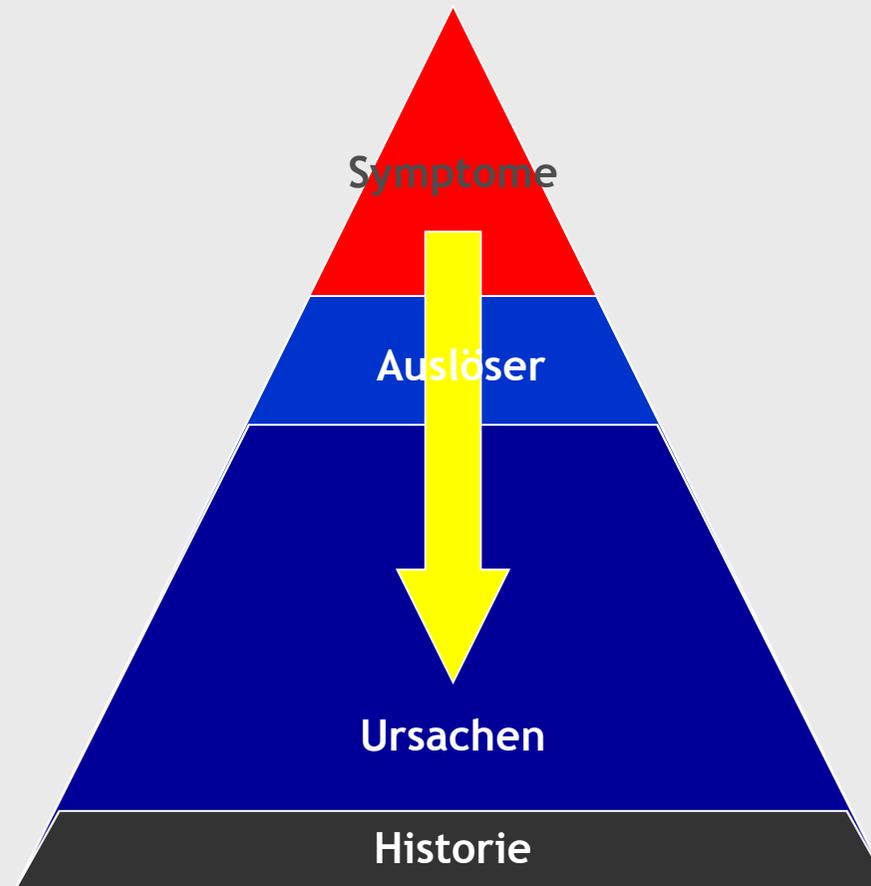


Die nächsten Krisen warten schon



- Energie & Energiepreise
- Strategische Rohstoffe
- Regionale und globale Segregation
- Ökologischer Backlash
- Demografische Verschiebungen
- Geopolitische Altlasten

Anforderungen (nicht nur) für Österreich



23. Juni, IM-Kongress 2009

Anforderungen (nicht nur) für Österreich

Personalbereich



- **Bildung neu definieren** - Bildung als Wille und Freude am Neuen statt geistiger Schablonen.
- **Motivation neu definieren** - Motivation als Wille zum Gestalten, als soziales Element.
 - **Erfolg neu definieren** - Erfolg als Balance zwischen System- und Lebensbereich.
 - **Profile neu definieren** - Individualität, Verantwortung, Vielfalt statt Uniformität.
- **Perspektiven neu definieren** - die zu Ende gehende lange Welle erfordert neue Konzepte für die Zukunft
- **Bindungen neu definieren** - Hire & Fire ist in Spezialistenbranchen ineffizient, lokale Bindungen sind mobilen Menschen zunehmend fremd. Sozial Bindendes ist deshalb gefragt.

Technologien (nicht nur) für Österreich

eine kleine Auswahl

Weiterentwickelte Technologien verlangen neue Qualifikationen:

- **Engpass Energie** - Energie wird knapp und teuer, alternative Lösungen sind in der 1. Welt gefragt, besonders dort, wo Infrastrukturen fehlen. Der Fokus liegt breit auf Energiegewinnung, Energiespeicherung, Energieumwandlung.
- **Engpass Transport** - in vielen urbanen Megazentren ist die freie Mobilität nicht mehr gegeben. Der Fokus liegt auf Flexibilität, Variabilität und Energieeffizienz.
- **Engpass Sicherheit** - das Sicherheitsbedürfnis steigt mit dem Urbanisierungsgrad. Mobile Sicherheitssysteme geben emotional Vertrauen.
- **Ubiquitous Computing** - der Computer wandert von Schreibtisch und Aktentasche in die Hosentasche und wird zu Informations- und Steuerzentrale.

Strategien (nicht nur) für Österreich



Bill Gates,
Weiterfolg nicht
trotz, sondern
wegen Mut zum
Mittelmaß



Siegfried Markus
seiner Zeit und
dem Kaiser voraus



Schütte-Lihotzky
dachte Alltag
quer, schuf Idee
für Möbel-
industrie



P. Mitterhofer,
hat sich nichts
gedacht (F.J.I.)
aber einen
Meilenstein
geschaffen

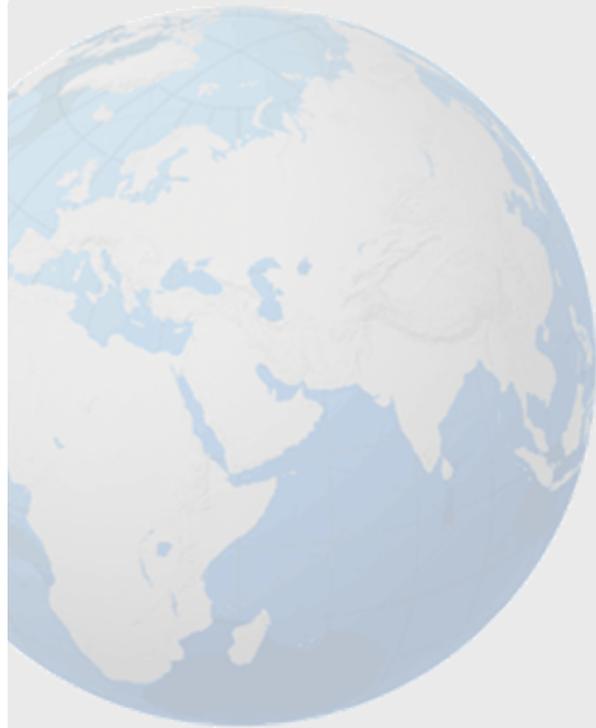


Anton Zeilinger,
macht undenk-
bares möglich



Toni Sailer, gestürzt,
aufgestanden, gesiegt
Mythos für Österr.
Skindustrie

- **Mut zum Mittelmaß** - neben High-Tech/Premium und Diskont fehlt es für den Mittelstand am Mittelmaß vernünftiger Leistung zu moderaten Preisen.
 - **Mut zu Orchideen** - die Orchideen von heute sind die Chancen von morgen. Auch Automobile, Chemie, IT, Umwelt- und Biotechnik waren typische Beschäftigungen für Außenseiter.
 - **Mut zum Querdenken** - Innovationen entstehen nicht dadurch, dass man den Massen hinterher- oder vorne weg läuft, sondern neue Wege beschreitet.
 - **Mut zum Undenkbaren** - Peter Mitterhofer hat sich „nichts dabei gedacht“, als er die Schreibmaschine erfand und damit einen wesentlichen Baustein bis zur heutigen IT legte.
- **Mut zum strategischen Scheitern** - nur wer auch Fehler machen darf kann aus dem Leben lernen. Wir brachen eine Kultur des erlaubten Scheiterns und verpflichtenden Wiederaufstehens.



Vielen Dank!

o.villani@sdi-research.at

23. Juni, IM-Kongress 2009

