

# Einleitung: Top oder Flop – Österreich kann sich entscheiden

**W**ir befinden uns inmitten einer gigantischen und faszinierenden ökonomischen Umwälzung. Die erste Phase der Globalisierung, in der die Länder der alten „Triade“ – also Japan, USA und die westliche Europäische Union – die Weltmärkte beherrschten, ist unwiederbringlich vorbei: Die Welt wird multipolar, und das mit großer Rasanz. Getrieben von einer historisch beispiellosen Liberalisierung des Welthandels, der Dynamik multinationaler Großkonzerne und revolutionären Anwendungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie verschieben sich vertraute Koordinaten und Machtverhältnisse. Bereits derzeit werden 45,3 Prozent des globalen Bruttoinlandsprodukts (BIP) in den aufstrebenden Märkten der Pazifikregion, Südamerikas und Osteuropas erwirtschaftet (Stand 2008) und im Jahr 2025 werden fünf der zehn weltgrößten Volkswirtschaften den heutigen Schwellenländern angehören. Neben den alten Industrieländern entwickeln sich viele neue Pole wirtschaftlicher und politischer Macht: China, Indien, Russland, Brasilien, Südkorea, Mexiko, die Golfstaaten und etliche mehr. Nichts ist mehr, wie es noch vor ein paar Jahren war.

Die aktuelle Wirtschafts- und Finanzkrise beschleunigt diesen dramatischen Veränderungsprozess zusätzlich, die neuen Herausforderungen werden noch schneller und massiver für Unternehmen, Politik und jeden einzelnen Menschen spürbar: Mit Island oder der Ukraine stehen ganze Staaten vor dem Bankrott; mit Ford, GM und Chrysler rutscht die komplette amerikanische Autoindustrie in den Abgrund – und Seite an Seite mit den USA und Japan sind die Länder der EU in eine tief greifende Rezession geschlittert.

Damit nicht genug: Auch die asiatischen Boomregionen werden von den globalen Wirbelstürmen heftig durchgeschüttelt. Peking schließt Dutzende Fabriken, denen die Auslandsaufträge weggebrochen sind – und stemmt sich mit einem Konjunkturprogramm von umgerechnet 1,2 Billionen Euro gegen den Abwärtssog. In Indien muss der Tata-Konzern, der eben noch mit dem Kauf der westlichen Premiummarken Landrover und Jaguar für Furore sorgte, seine ehrgeizigen Expansionspläne zusammenstreichen. Selbst die Gas- und Ölmagnaten in Russland oder Arabien klagen über drastische Finanzierungsprobleme und stellen zumindest ihre protzigsten Bauprojekte zurück. Denn die Wirtschaftskrise lässt die Energie- und Rohstoffpreise ebenfalls abstürzen; dabei schienen sämtliche Konjunkturdaten noch wenige Quartale vorher nur eine Richtung zu kennen: steil bergauf.

Die USA, Europa und Japan werden zweifellos einige Zeit brauchen, um sich wieder aus dem tiefen Tal der Rezession herauszuarbeiten. Auch die aufstrebenden Länder in Lateinamerika und Asien sind von der Krise stark betroffen. Dennoch: Anstatt die weltweite Verflechtung und die globale Machtverschiebung auszubremsen, beschleunigen Bankensterben, Börsenbeben und deren realwirtschaftliche Folgen wie im Zeitraffer die zweite Phase der Globalisierung – die Entstehung einer multipolaren Welt, in der sich die alten und die neuen Wirtschaftsmächte bald auf Augenhöhe gegenüberstehen.

## Wie China, Indien & Co. durch die Krise noch stärker werden

Als Folge der aktuellen Krise wird sich das Wirtschaftswachstum in China von hitzigen 11 Prozent im Durchschnitt der Jahre 2005 bis 2007 zwischenzeitlich auf voraussichtlich 7 Prozent abkühlen – möglicherweise sogar noch stärker. Auch Indien rechnet für 2009/2010 mit einer Verlangsamung seines Wachstums auf „nur noch“ 5 bis 6,5 Prozent, nachdem das Bruttoinlandsprodukt des Subkontinents in den letzten Jahren um durchschnittlich gut 9 Prozent zugenommen hat (Stand Anfang 2009). Und es könnte durchaus sein, dass diese Daten im Laufe des Jahres 2009 noch weiter nach unten korrigiert werden. Doch selbst dann wären es aus „triadischer“ Sicht absolute Traumwerte, welche die Volkswirtschaften in Nordamerika oder Westeuropa seit einem halben Jahrhundert nicht mehr erreicht haben. Denn in den westlichen Ländern sind die Märkte gesättigt, die Bevölkerung ist überaltert und schrumpft, während in Staaten wie Indien oder Indonesien, Brasilien oder Mexiko die Einwohnerzahl und damit auch die Konsumentenmärkte noch jahrzehntelang explosiv wachsen werden.

Die kräftige Krisendelle in ihrem Wachstum werden etliche Länder der neuen Boomregionen nutzen, um die überfällige Modernisierung ihrer maroden und überlasteten Infrastruktur voranzutreiben. Die für den Neu- und Ausbau von Straßen und Schienenwegen, Häfen und Flughäfen erforderlichen Milliardenbudgets vermögen China oder Brasilien durchaus zu stemmen. Auf westliches Investitionskapital sind diese Länder heute weit weniger angewiesen als noch vor einigen Jahrzehnten – auch wenn die derzeitige panikgetriebene Kapitalflucht in Richtung USA und Westeuropa sie kurzfristig trifft. Denn anders als in den überschuldeten westlichen Ländern sind die staatlichen Kassen in Peking oder Moskau, Singapur oder Seoul gut gefüllt. Das zeigt schon das gigantische Konjunk-

turprogramm, mit dem China das Land modernisieren und den Wachstumsmotor wieder auf höhere Drehzahlen bringen will.

Das Reich der Mitte, vor einer Generation noch eine der ärmsten Regionen der Erde, verfügt heute über Devisenreserven von rund 2 Billionen US-Dollar. Ungefähr ebenso viel hinterließ US-Präsident George W. Bush seinem Nachfolger Barack Obama – als Staatsdefizit.

## Auch der Weltfinanzgipfel wird multipolar

Nicht nur wirtschaftlich, auch politisch zeigt sich die globale Machtverschiebung mehr und mehr. Am Weltfinanzgipfel, der Ende 2008 eilends nach Washington einberufen wurde, nahmen erstmals auch die „führenden Schwellenländer“ teil. Aus dem abgeschotteten G7-Zirkel, der jahrzehntlang allein die Spielregeln des globalen Finanz- und Wirtschaftssystems bestimmte, sind 20 Staaten aus aller Welt geworden, darunter China und Indien, Russland und Südkorea, Brasilien und Mexiko – ein sichtbares Zeichen, dass die Vorherrschaft der alten Triade mit dem Kollaps der Wall Street vollends zerbröckelt ist.

Denn die Staatskapitalisten aus Peking, die russischen Gas- oder die brasilianischen Agrarmagnaten sitzen nicht etwa als Bittsteller am Katzentisch. Vielmehr werden sie von den alten Industriemächten umschmeichelt, damit sie zur Rettung der Weltwirtschaft ihre Schatzkammern öffnen. Jahrzehntlang haben die USA, Japan und die „alte“ Europäische Union zusammen den Internationalen Währungsfonds (IWF) nach Belieben dominiert: Der weit überwiegende Teil der Milliarden, die der Fonds bei früheren Krisen zur Rettung notleidender Mitgliedsstaaten ausgeschüttet hat, stammte aus den Budgets der „Großen Sieben“. Doch von den alten Industrienationen verfügt heute einzig Japan noch über beträchtliche Dollarreserven – und selbst die nahezu 1 Billion US-Dollar,

die Tokio für schlechte Zeiten zur Seite gelegt hat, würde nicht annähernd reichen, um die wachsende Zahl krisengeschüttelter Länder vor dem Bankrott zu retten.

Aus eigener Kraft vermögen die Champions von gestern die Folgen des globalen Hagelschlags nicht mehr zu kurieren. Und schon aus eigenem Interesse können und werden die neureichen Player aus Asien und Arabien, Russland und Lateinamerika ihren Beistand nicht versagen. Denn gerade Globalisierungsgewinner wie China oder Brasilien würden unter einer länger anhaltenden weltweiten Rezession besonders leiden – mit unabsehbaren Folgen für die innere Stabilität dieser Länder, deren soziale Gegensätze einzig durch das Versprechen wachsenden Wohlstands für alle gemildert werden. Zudem liegen in den Palästen am Golf und im Kreml, in staatlichen Investitionsfonds in Peking, Seoul oder Singapur Devisenreserven von wenigstens 2,6 Billionen US-Dollar bereit. Doch für die Nothilfe aus den Tresoren der Newcomer muss die alte Triade einen schmerzhaften Preis entrichten: Ob im IWF, in der UNO oder anderen internationalen Gremien – überall verschieben sich derzeit die Gewichte zugunsten der neuen Mächte.

## Österreichs Risiken und Chancen

Wie jede tief greifende Veränderung birgt die gegenwärtige Krise große Risiken, aber auch gewaltige Chancen. Bereits aus der ersten Phase der Globalisierung sind viele westliche Unternehmen und Volkswirtschaften gestärkt hervorgegangen – trotz wachsenden Wettbewerbsdrucks und trotz horrender Lohnkosten an den heimischen Standorten. Andere Länder und ihre Unternehmen dagegen haben es versäumt, sich rechtzeitig auf die neuen Herausforderungen einzustellen, und mit Verlusten an Wirtschaftskraft und Wohlstand, an Marktanteilen und Arbeitsplätzen dafür bezahlt.

Österreich und viele seiner führenden Unternehmen – etwa der Energiekonzern OMV oder der Ziegelhersteller Wienerberger – gehören eindeutig zu den Gewinnern dieser ersten Phase der Globalisierung. Jetzt aber trifft die Finanz- und Wirtschaftskrise unser Land und etliche seiner bislang überaus erfolgreichen Betriebe besonders hart. Denn seit dem Fall des Eisernen Vorhangs haben Österreichs Vorzeigeunternehmen vor allem vom Wiedergewinn des traditionellen österreichischen Regionalmarkts in Mittel- und Osteuropa profitiert. Deshalb steht Österreich heute im internationalen Vergleich weit besser da als noch vor zwei Jahrzehnten: Die Wirtschaftskraft ist mit durchschnittlich 3 Prozent während der letzten fünf Jahre deutlich stärker als der EU-Durchschnitt gewachsen. Das Pro-Kopf-Einkommen ist 2004 bis 2008 um durchschnittlich 4 Prozent pro Jahr gestiegen. Mit 4,4 Prozent im Jahr 2007 und 4 Prozent im vierten Quartal des Jahres 2008 lag die Arbeitslosenrate viel niedriger als Anfang der 1990er Jahre (1993: 6,8 Prozent). Österreich hat 2007 fast 58 Prozent seines Bruttoinlandsprodukts jenseits der Landesgrenzen erwirtschaftet – und damit sogar deutlich mehr als der Exportweltmeister Deutschland (46 Prozent).

Doch die eindrucksvolle Bilanz hat einen Schönheitsfehler: Gerade Länder wie Ungarn, die Ukraine oder Rumänien, in denen Österreichs Unternehmen in den letzten Jahrzehnten besonders erfolgreich waren, wurden von der gegenwärtigen Krise besonders hart getroffen. Die Regierungen in Budapest und Kiew sind nahezu bankrott und in Bukarest oder Sofia ist der Boom auf mittlere Sicht ebenfalls vorbei. In den Märkten Südasiens und Lateinamerikas dagegen, die nach dem krisenbedingten Downturn umso rasanter weiter wachsen werden, sind Österreichs multinationale Unternehmen bislang sehr viel weniger präsent.

Damit ist auch klar, vor welcher Herausforderung unser Land in der gegenwärtigen Krise steht: Der Staat, die Unternehmen und jeder Einzelne müssen schleunigst alle erforderlichen Änderungen angehen, um sich für die zweite Phase der Globalisierung fit zu machen. In der multipola-

ren Welt haben sich die bisherigen Champions aus den USA, Westeuropa und Japan der bestens gerüsteten Konkurrenz aus den neuen Boomregionen zu erwehren – auch auf ihren eigenen Heimatmärkten, auf denen die neuen Wettbewerber durch Billigangebote, aber auch durch die Akquisition westlicher Firmen und Marken mehr und mehr an Boden gewinnen. Doch ebenso bieten die neuen Konsumentenmärkte in China und Indien, Russland oder Indonesien beträchtliche Gewinn- und Wachstumschancen für Unternehmen, welche die Spielregeln der multipolaren Welt beherrschen.

Was genau muss sich in Österreich ändern, damit Staat und Wirtschaft auch in der multipolaren Welt ganz vorn mitspielen können? Wo ist die Politik hierzulande schon auf dem richtigen Weg? Welche Aufgaben muss der Staat darüber hinaus angehen, damit unser Land für ausländische Investoren attraktiver wird und Österreichs Unternehmen auf den schwierigen Märkten in Asien und Lateinamerika noch wettbewerbsfähiger werden? Welche österreichischen Unternehmen können sich schon derzeit mit den multipolaren Champions messen – und was können andere, die noch nicht so weit sind, von ihnen lernen? Und nicht zuletzt: Was können und sollten wir als Einzelne, als Individuen tun, um für die Herausforderungen der Arbeitswelt im multipolaren Zeitalter gerüstet zu sein? Dieses Buch will Antworten auf diese für unser Land so wichtigen Fragen geben.

## Alte und neue Wirtschaftsmächte im multipolaren Fünfkampf

Im ersten Kapitel wird zunächst skizziert, wie es zur Globalisierung gekommen ist und was es bedeutet, dass die Weltwirtschaft in der gegenwärtigen zweiten Globalisierungsphase multipolar wird. Vorgestellt werden die wichtigsten neuen Wirtschaftsmächte: China und Indien, Brasilien und Russland, Mexiko, Südkorea und die Golfstaaten. Ihr Aufstieg wur-

de möglich durch die drei großen Trends der letzten Jahrzehnte: die Liberalisierung des Welthandels, das Heranwachsen multinationaler Konzerne und die digitale Revolution im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie. Diese drei Wegbereiter und die Voraussetzungen der Globalisierung werden in ihren wichtigsten Aspekten nachgezeichnet.

Danach geht es um die Konsequenzen dieser Entwicklung. Der globale Wettbewerb von Unternehmen aus den alten Industrie- und den neuen Boomregionen findet heute vornehmlich auf fünf Gebieten statt: als Konkurrenz um die besten Arbeitskräfte, um Kapital und Ressourcen, um Konsumenten und die besten Innovationen. Worum es bei diesen Disziplinen des multipolaren Fünfkampfs im Einzelnen geht, wird kurz umrissen. Und es wird erläutert, warum Unternehmen aus einem Hochlohnland wie Österreich insbesondere im Wettkampf um die besten Innovationen punkten müssen: Innovative Technologien, Produkte und Dienstleistungen sind für westliche Unternehmen der Schlüssel zum Markterfolg in der multipolaren Welt.

Im letzten Teil des ersten Kapitels wird die gegenwärtige Finanz- und Wirtschaftskrise ausführlicher beleuchtet – wie sie entstanden ist und vor allem, wie sie sich auf die weitere Entwicklung der Weltwirtschaft auswirkt. Vorgestellt werden drei neue Herausforderungen, welche die Unternehmen in der Krise bewältigen müssen: die Wiederkehr des „starken“ Staates, der mit keynesianischen Instrumenten ins Marktgeschehen eingreift, die deutlich gestiegene Volatilität der Preise und die Verknappung von Kapital.

## Österreich und seine Unternehmen in der multipolaren Welt

Das zweite Kapitel ist der zentrale und umfangreichste Teil des Buches. Hier dreht sich alles um Österreich: Wie fit ist unser Land in den einzel-

nen Disziplinen des multipolaren Fünfkampfs? Wie ist es um den österreichischen Arbeits- und Kapitalmarkt bestellt? Wie ist unser Land im globalen Konkurrenzkampf um Energie und Rohstoffe positioniert? Wie gut gelingt es österreichischen Unternehmen, sich auf den stürmisch wachsenden Konsumentenmärkten in den neuen Boomregionen zu behaupten? Und wie schlagen sich Österreichs Global Player von heute und morgen beim Rennen um die verheißungsvollsten Innovationen? Das Kapitel ist so aufgebaut, dass zu jeder der fünf Dimensionen des multipolaren Wettbewerbs zuerst die makroökonomische Verfassung Österreichs, seine Arbeitnehmer und seine Wirtschaft schlaglichtartig beleuchtet werden, gefolgt von ausgewählten Unternehmensbeispielen. Porträtiert werden österreichische Firmen, die sich in der jeweiligen Disziplin bereits besonders gut behaupten oder auf dem Weg in die globale Champions League sind.

Bei der Konkurrenz um die besten Arbeitskräfte auf den in- und ausländischen Arbeitsmärkten lässt sich beispielsweise von Andritz oder Berndorf lernen, wie Unternehmen aus der Maschinenbaubranche trotz Fachkräftemangel ihren Bedarf an Spezialisten decken und die besten Mitarbeiter auch langfristig an sich binden können. Im Wettkampf um Investitionskapital haben dagegen die OMV oder auch der Motorradhersteller KTM besonders erfolgreiche Strategien entwickelt. Bei der Konkurrenz um Energie und Rohstoffe kann man wiederum vom Baukonzern Strabag oder vom Stromanbieter Verbund lernen, wie Unternehmen ihre Energieabhängigkeit verringern und ihre Unabhängigkeit bei produktionswichtigen Rohstoffen stärken können. Beim Wettbewerb um neue Kundenmärkte haben sich Agrana oder Wienerberger in ihren Branchen bis an die globale Weltspitze vorgekämpft. Und Globalisierungs-Champion Red Bull hat den Markt der Energydrinks überhaupt erst geschaffen – und dominiert ihn seither weltweit. Der Konkurrenzkampf um die besten Innovationen schließlich ist die multipolare Königsdisziplin. Mit innovativen Produkten und Services lassen sich die größten Gewinne erzielen – allerdings ist hier auch das Risiko am höchsten, und meist sind erheb-

liche Investitionen in Forschung, Entwicklung und Markteinführung erforderlich. Auf diesem Gebiet haben etliche österreichische Unternehmen ebenfalls bereits globale Technologie- beziehungsweise Marktführerschaft errungen – beispielsweise der Schweißtechnik-Spezialist Fronius.

Das zweite Kapitel enthält zudem etliche aktuelle Statements von Top-Managern österreichischer Unternehmen, die Anfang 2009 für dieses Buch über ihren Weg in die multipolare Welt befragt wurden.

## Wie der Staat Österreichs Wirtschaft und Arbeitnehmer unterstützen muss

Unternehmen brauchen gute Rahmenbedingungen, um erfolgreich zu sein. Das dritte Kapitel untersucht daher die öffentliche Hand: Wo ist der Staat bereits auf gutem Weg, und wo kann beziehungsweise muss er etwas ändern, um die Unternehmen beim multipolaren Konkurrenzkampf zu unterstützen?

Analysiert werden die wichtigsten politischen Aufgabenfelder: Im Bereich Bildung und Beruf ist eine Reform von Schule und Vorschule fällig; auch im Hochschulwesen und bei der beruflichen Weiterbildung besteht erheblicher Nachholbedarf. Um der wachsenden Mobilität von Personen und Gütern, Dienstleistungen und Kapital im multipolaren Zeitalter Rechnung zu tragen, muss unser Staat zudem gezielt Ansiedlungsanreize für multinationale Unternehmen schaffen – vor allem durch Clusterförderung und verstärkte Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie durch Erleichterung des Transfers ausländischer Top-Arbeitskräfte. Sozialstaat und Bürokratie hierzulande müssen überdies dringend modernisiert und effizienter gestaltet werden. Und nicht zuletzt muss der Staat in der Energiepolitik noch konsequenter als bisher Akzente setzen – insbesondere bei den erneuerbaren Energien, um die Abhängigkeit von Anbie-

tern fossiler Energien zu verringern und weitere Umwelt- und Klimaschädigung möglichst zu vermeiden.

Zweifellos hat unser Land seit den 1990er-Jahren auf vielen Gebieten Rückstände gegenüber vergleichbaren Rivalen aufgeholt oder zumindest verkürzt. An diese positiven Entwicklungen gilt es nun anzuknüpfen, damit Österreich künftig zu den Top Playern und Innovationsführern im multipolaren Konkurrenzkampf zählt. Als wegweisendes Beispiel wird das österreichische eGovernment-Programm vorgestellt: Auf diesem Gebiet liegt unser Staat bereits ganz vorn – und sollte seine Spitzenposition noch viel entschlossener nutzen, um das globale Image Österreichs als bürgerfreundliches Hightech-Land zu stärken.

## Handlungsempfehlungen für Staat, Unternehmen und Arbeitnehmer

Das vierte Kapitel beendet das Buch mit einem Dreiklang. Zunächst werden die hier ausgebreiteten Informationen, Beispiele und Überlegungen zu einem Überblick mit den wichtigsten praktischen Empfehlungen für Österreichs Unternehmen verdichtet. Im Anschluss fasst ein konkretes Fünf-Punkte-Programm die staatlichen Aufgaben bei der Unterstützung österreichischer Unternehmen in der multipolaren Welt zusammen, die auch jenseits jeglicher Krise bewältigt werden müssen.

Und drittens: Wirtschaft wird von Menschen gemacht, von Managern und Unternehmern, von Freiberuflern und Arbeitnehmern, von Einzelnen, die lernen müssen, mit Herausforderungen umzugehen und Chancen zu nutzen. Nicht zuletzt deshalb endet das vierte Kapitel mit konkreten Empfehlungen für den individuellen Berufserfolg im multipolaren Zeitalter.

Wir leben in ökonomisch und sozial unsicherer werdenden Zeiten. Die nächste Stufe der Globalisierung – die multipolare Welt – ist da, ver-

stärkt noch durch die Wirtschaftskrise. Aber das ist kein Grund zur Panik, im Gegenteil: Wie die hier versammelten Beispiele weltweit erfolgreicher österreichischer Unternehmen zeigen, besteht Anlass zum begründeten Optimismus – wenn Manager und Unternehmer das Richtige tun und dabei durch weitsichtige Politiker und engagierte, kompetente Mitarbeiter unterstützt werden. Ihnen allen – ob in diesem Buch im Rahmen einer Erfolgsgeschichte erwähnt oder nicht – soll dieses Buch Mut machen. Mut, die Herausforderungen der multipolaren Welt jetzt und weiterhin anzunehmen und sie – Krise hin oder her – als das zu begreifen, was sie sind: als große Chancen.