

Season's Greetings 2015 – Growth for all seasons

DDr. Manfred Reichl

MR | Advisory & Investments  
Individual Advice to Top Management

# Wachstum?!!

## Warum? Wie?

In der Natur, also bei Pflanzen oder Lebewesen, ist Wachstum – zusammen mit Fortpflanzung, Auslese und Tod – von entscheidender Bedeutung. Wir kennen die Logik dahinter: *Anpassung an sich verändernde Lebensumstände* durch Mutation beim Wechsel der Generationen.

Sind soziale Gebilde in dieser Hinsicht anders? Wenn ja, inwiefern? Welche Rolle spielt Wachstum in Unternehmen? In Staaten bzw. Volkswirtschaften? Schließlich: Ist Wachstum wirklich so wichtig für gesunde soziale Gebilde? Und: Ist Wachstum begrenzt?

In dieser sechsten Ausgabe meiner kleinen "Seasonal Brochure" fasse ich dazu einige Überlegungen zusammen – als Denkanstöße und Aufforderung zum kritischen Hinterfragen.

## Immer mehr! Immer mehr? – Irrweg, Ideologie oder Notwendigkeit?

Für viele Menschen klingen die Argumente von Wachstumsskeptikern oder sogenannten Gemeinwohlökonomern plausibel: Es könne doch nicht immer nur Wachstum geben; irgendwann müsse damit doch ein Ende sein! Nach Wachstum würden nur die Manager, die Unternehmer und überhaupt "die Reichen" rufen, um noch reicher zu werden! Anstreben von Gemeinwohl (also von breit verteiltem Wohlstand durch starke Regulierung des Marktes) sei besser und sozialer als Wachstum durch Sich-Bewähren im Wettbewerb! Meine vier Jahrzehnte Erfahrung und mein Verständnis der Dynamiken unseres Zusammenlebens und Wirtschaftens sagen mir allerdings, dass Wachstum essentiell für das längerfristige Überleben von Unternehmen und Staaten ist.

Warum?

Die Gründe liegen in der Natur des Menschen, nämlich im Drang, seine Lebens- und Arbeitsumgebung möglichst attraktiv und bequem zu gestalten. Dieser Drang äußert sich auf zwei Arten:

- 1.** in den Innovationen, die uns Arbeit und Leben einfacher und schöner machen – vom Rad bis zum Smartphone, zu selbstfahrenden Autos und künftigen Produkten, von denen wir heute noch keine Ahnung haben. Der Innovationsdrang ist unaufhaltbar und unendlich, sowohl beim Individuum als auch in sozialen Umgebungen;
- 2.** in der Arbeitsteilung, dem Austausch von Waren und Leistungen, also im Handel und damit der Marktwirtschaft in jeglicher Ausprägung, mit der Konsequenz des Wettbewerbs und seiner "natürlichen" Auslese von Unternehmen (und bei sehr langfristiger Betrachtung auch von Staaten) *zur Anpassung der (Volks-)Wirtschaft an sich verändernde Lebensumstände.*

### Wachstumsdynamik – in Unternehmen<sup>1</sup>

Die einfache Wachstumslogik in einzelnen wirtschaftlichen Einheiten besagt in ihrem Kern:

- Unternehmen, welche die besseren Mitarbeiter und Führungskräfte rekrutieren können, bleiben oder werden wettbewerbsfähiger.
- Die besten Fachleute und Führungskräfte gehen dorthin, wo sie die attraktivsten Arbeitsplätze und die besten Entwicklungschancen sehen.

<sup>1</sup> Die Überlegungen in diesem Abschnitt sind meinem Buch "Corporate Governance ohne Paragraphen – Geheimnisse und Spielregeln erfolgreicher Unternehmenssteuerung", Wien 2015, entnommen

## Growth for all seasons

- Stärker wachsende Unternehmen verbreitern ihr Arbeitsspektrum schneller, entwickeln mehr und bessere innovative Produkte, suchen daher mehr neue Mitarbeiter und sind somit attraktiver für die besten Arbeitnehmer.
- Solche Unternehmen haben also bessere Mitarbeiter, wodurch sie weiter an Wettbewerbsstärke gewinnen, die sie abermals attraktiver werden lässt.

Die ebenso zwingende Abwärtsspirale dagegen hat etwa folgende Dynamik:

- Stagniert oder schrumpft der Umsatz eines Unternehmens, müssen trotzdem jährlich höhere – meist überbetrieblich vereinbarte – Löhne gezahlt werden, wodurch die Kosten steigen und der Gewinn sinkt.
- Ein Unternehmen hat dann nur die Wahl, entweder den sinkenden Gewinn – und damit einen Rückgang der Wettbewerbsfähigkeit – hinzunehmen oder die Produktivität des Unternehmens überproportional zu steigern.
- Die Konsequenzen sind Kostenoptimierungen, Personalabbau und Innovationsrückgang. Die Stimmung im Unternehmen verschlechtert sich, es wird weniger attraktiv für gute Arbeitnehmer, was die Wettbewerbsfähigkeit (weiter) schwächt und den Negativkreislauf beschleunigt.
- Unternehmen können überproportional steigende Kosten nicht auf die Dauer durch Produktivitätssteigerungen kompensieren und benötigen schon allein aus diesem Grund Wachstum, um zu überleben.

Die skizzierte Aufwärts- oder Abwärtsdynamik entfaltet sich nicht innerhalb eines Jahres, sondern braucht typischerweise drei bis fünf Jahre, bis sie spürbar wird. Kürzere Perioden geringen oder negativen Wachstums kommen in den meisten Unternehmen vor und verschwinden oft im Konjunkturzyklus. Nachhaltige Wachstumskrisen aber müssen tiefgreifend und konsequent angepackt werden. Reagiert die Führung nach dem "Prinzip Hoffnung" zu oberflächlich und zögerlich, werden die später dann doch notwendigen Maßnahmen meist übermäßig schwierig und schmerzvoll.

### **Wachstumsdynamik – von Volkswirtschaften**

Müssen auch Volkswirtschaften wachsen, um "gesund" zu bleiben? Ja! Und die Logik ist ähnlich jener in einem einzelnen Unternehmen: Ein Staat muss immer bessere Arbeits- und Führungskräfte ausbilden, anziehen und halten und muss seinen Bürgern und Unternehmen immer bessere Rahmenbedingungen zu einem fairen und wettbewerbsfähigen Preis (d.h. zu fairen und wettbewerbsfähigen Steuern) anbieten. Nur so können diese Personen und die Unternehmen, in denen sie arbeiten, *den Gesamtwert der in diesem Staat*

*geschaffenen Produkte und Leistungen* (derzeit – vielleicht nicht optimal, aber zumindest mess- und vergleichbar – ausgedrückt im Bruttoinlandsprodukt) weiter steigern – also die Volkswirtschaft wachsen lassen. Andernfalls verliert die Volkswirtschaft bzw. der Staat an Attraktivität, wird wirtschaftlich schwächer und letztendlich – allerdings nach einer längeren Periode als bei Unternehmen – droht ihm die "Übernahme": früher durch gewaltsame Eroberung, heute (weniger gewaltsam, aber nichtsdestoweniger konsequent) durch Auswanderung bzw. Aufkauf seiner Substanz, nämlich seiner fähigsten Individuen und seiner besten Unternehmen.

Fehlendes oder vergleichsweise geringes Wachstum einer Volkswirtschaft führt also zwangsläufig zu nachlassender Wettbewerbsfähigkeit, geringeren Aufstiegsmöglichkeiten der jüngeren Generation im eigenen Land, Auswanderung von Individuen ("Braindrain") und Unternehmen, nachlassender Innovationsfähigkeit, Verteilungskämpfen, Vergreisung usw. Nach etwa einer Generation steckt der Staat dann so weit in der Negativspirale, dass er sich ohne Hilfe von außen – etwa durch die EU für ihre Mitgliedstaaten – nur noch schwer erholen kann. (Dies gilt übrigens auch für einen Staat, der seine Währung laufend abwertet, um seine Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten: Die Unternehmen gewöhnen sich an diese Abwertung, werden danach regelrecht süchtig und verlieren als Konsequenz ihre Innovationsfähigkeit.)

Hier in Österreich haben wir diese Logik nur deshalb noch nicht bemerkt, weil die Führungsgeneration nach dem Zweiten Weltkrieg das Land wieder aufgebaut und eine spätere das Land in die EU geführt hat. Die aktuelle Führungsgeneration Österreichs aber hat noch nicht einmal in Ansätzen gezeigt, dass sie attraktive Rahmenbedingungen für Wachstum schaffen kann – ganz im Gegenteil!

Deutschland und die Schweiz befinden sich heute in einer Aufwärtsspirale aus Innovation, Wachstum und Strukturwandel. Österreich dagegen wird von einer – im Durchschnitt, mit wenigen Ausnahmen – beschämend schwachen politischen Führungsgeneration in die Stagnation gesteuert. Die Konsequenzen werden bereits sichtbar: Herausragende Köpfe und Unternehmen (steile) beginnen ins Ausland zu gehen. Die Abwanderung von regionalen Headquarters bei Unicredit oder Siemens sind nur medienwirksame erste Beispiele. Damit wird Österreich zu einem Lehrbuchfall dafür, wie eine zur *Anpassung an die Veränderung der Lebensumstände* unfähige Regierungsspitze eine hervorragende Wirtschaftssubstanz langsam aushöhlt.

**"Unbegrenzt" Wachstum?**

Im Prinzip ist das Wachstum sozialer Gebilde unbegrenzt! Denn anders als Pflanzen und Lebewesen muss ein Unternehmen oder ein Staat nicht zwangsläufig untergehen, sondern kann sich – gleichsam in Münchhausenscher Manier – selbst "am Schopf" aus einem Stagnationssumpf und einer beginnenden Degenerationsphase seines Lebenszyklus ziehen. Und zwar durch einen "Paradigmenwechsel", also eine grundlegende Neuausrichtung seiner Produkte bzw. Dienstleistungen, seiner (Entscheidungs-)Strukturen, seiner Arbeitsweisen und seiner Führungskultur. Ein soziales Gebilde kann sich also *selbsttätig an sich verändernde Lebensumstände anpassen*. Fast immer ist dies aber schmerzhaft und erfordert besonders hohe Führungsqualitäten von herausragenden Persönlichkeiten – und in Demokratien eine weitgehende Einsicht der Bevölkerung, die ihr von den regierenden, Struktur- bzw. Wahltermin-bedingt kurzfristig denkenden Politikern meist nicht zugetraut wird.

Das theoretisch unbegrenzte Wachstum von Unternehmen wird in der Praxis durch Kartellregeln, technologische Veränderungen, kurzsichtige Entscheidungen des Managements usw. eingeschränkt. Und ein guter Teil der Unternehmen versagt früher oder später beim notwendigen Paradigmenwechsel. Im Zuge von Konkursen, Unternehmensfusionen oder rund um Konzerne entstehen – analog zum Generationswechsel in der Natur – immer wieder neue Firmen: etwa durch Abspaltungen oder durch unternehmerische Erfinder, die ihre Produktideen nicht zusammen mit ihrem Arbeitgeber realisieren können oder wollen. Je größer die führenden Unternehmen, desto größer auch die Marktnischen. Deshalb bin ich überzeugt, dass die Zahl der relevanten Unternehmen insgesamt steigt und ihre durchschnittliche Größe sich reduziert, auch wenn einzelne Unternehmen fusionieren und die meisten weiter wachsen.

Die Wachstumsfähigkeit von Staaten – konkret: ihre Fähigkeit, immer größere Werte zu schaffen – ist ebenfalls unbegrenzt, ebenso wie die Neugierde, Kreativität und Innovationsfähigkeit seiner Bürger. Und mit dieser Innovationsfähigkeit wird unsere menschliche Gesellschaft auch jene Herausforderungen meistern, die sich ihr in Bezug auf möglichst hohe Lebensqualität für möglichst viele Menschen (z.B. die UN-Millenniums-Entwicklungsziele) und auf nachhaltige Bewahrung der Umwelt stellen. Übermäßige Regulierung, Resignation, Strukturbewahrung oder Hoffen auf ein Ende des Wachstums bringen jedenfalls keine Lösungen – ganz im Gegenteil: Sie leiten den skizzierten Negativkreislauf ein, reduzieren also das Gemeinwohl, nehmen armen Ländern Chancen auf Entwicklung, schwächen unsere demokratischen Staaten (und schränken die Freiheit ihrer Bürger ein) und machen sie anfällig für Bedrohungen von außen und innen.

### Was tun?

Ende August 2015 habe ich mit einem Team der jüngeren Generation beim Europäischen Forum Alpbach (Alpbach in Motion, AIM) einen Workshop im Salzburger Schloss Leopoldskron organisiert. Das Thema lautete:

"European Entrepreneurial Economy – wir machen es selbst; die Politik kann mitmachen, aber wir warten nicht auf sie!" Etwa 20 Unternehmer aus 12 Ländern sowie Professoren aus den USA nahmen daran teil. Die Ergebnisse lassen aufhorchen:

- Das Kopieren des Silicon Valley ist der falsche Ansatz! Die europäische unternehmerische Kultur hat andere Stärken, etwa Leidenschaft für Ingenieurwesen, Design, Details und Qualität – auf Kosten rascher globaler Vermarktung.
- Europa hat hervorragende Leitindustrien mit ausgezeichneten Zulieferstrukturen, z.B. Luxusgüter, Umwelttechnologien, Automobilindustrie oder Industrieautomation. Allerdings laufen sie zunehmend Gefahr, durch neue Technologien und Paradigmen ersetzt zu werden.
- Die Mischung aus großen, mittelständischen und kleineren Unternehmen in Europa ist ausgewogen.
- Die Mitarbeiter sind sehr loyal, sodass sich Ausbildungsinvestitionen der Unternehmen lohnen, örtlich aber nur begrenzt flexibel.
- Lebensqualität besteht auf allen Ebenen; zusammen mit der kulturellen Diversität ist Europa dadurch sehr attraktiv für gute Mitarbeiter und Führungskräfte.
- Universitäten führen bei Wissenschaft und Technologie, zeigen aber auch traditionelle Strukturen, Silo-Denken und zu geringe Unternehmerfreude.
- Viel hier akkumuliertes Kapital sucht Einsatzmöglichkeiten, wird aber von der Politik zu oft vertrieben, sodass es in den USA oder in Asien arbeitet.
- Das Werteschaffen mit begrenzten (v.a. finanziellen) Ressourcen fördert Kreativität und Effektivität, verlangsamt aber das globale Vermarkten.

Ebenso deutlich wie die Stärken sind aber auch Europas (und Österreichs) Schwächen: zu ausgeprägte Kultur des Bewahrens; geringere Aufgeschlossenheit der Konsumenten gegenüber Innovationen; Angst vor unternehmerischen Fehlschlägen; eher naives und zersplittertes Lobbying auf den Weltmärkten; überbordende Regulierung; länderspezifisches und dadurch kleinstrukturiertes Denken; wenig Kultur des "neidlosen Teilens", sondern eher des Trennens.

**Konkrete Maßnahmen – für die wir keine Politiker brauchen**

- 1. In möglichst vielen Menschen ein positives Bild von Wirtschaft, Unternehmertum und ökonomischen Zusammenhängen wecken ...**  
... durch breites Engagement von Meinungsbildern und Führungskräften als positive Vorbilder in Schulen, Universitäten und Medien
- 2. Eine positive Einstellung zu Risiko und Fehlern entwickeln, ...**  
... um die Schwellenangst vor unternehmerischer Arbeit zu verringern und die Suche nach (ohnehin nicht vorhandener) Sicherheit in den Hintergrund rücken zu lassen: Get up and try again!
- 3. Etablierte Unternehmen: sich engagieren ...**  
... als Coaches und Corporate Angels für junge Unternehmen und dabei neue Geschäftsmodelle, Professionalität und Innovationsansätze kennenlernen und in die Unternehmen tragen
- 4. Universitäten: sich öffnen ...**  
... und die Ausgründung und Verwertung von Innovationen durch unternehmerische Professoren, Assistenten und Studenten forcieren
- 5. Technische und fächerübergreifende Studiengänge fördern, ...**  
... weil sie zukunftssicherer sind als die überlaufenen und aussichtsarmen Modestudiengänge Sprachwissenschaften, Wirtschaft oder Jus und weil Kreativität und Innovation vor allem durch fächerübergreifendes Denken stimuliert werden
- 6. Mitarbeiter am Unternehmenserfolg beteiligen, ...**  
... weil dies unternehmerisches Denken und Kritikfähigkeit fördert! Die ideologisierte Politik bestraft das zwar eher, aber auf vertraglicher Basis gibt es viele Möglichkeiten, Mitarbeiter am Ertrag und auch am Substanzwachstum des Unternehmens zu beteiligen
- 7. Immigration und Anstellung qualifizierter Ausländer fördern,**  
... um als Unternehmen zu wachsen, zu diversifizieren und zu internationalisieren. Die EU und z.B. die Rot-Weiß-Rot-Karte ermöglichen das!

Alle diese Maßnahmen sind engagierten Führungskräften ohne Involvierung der Politik möglich! Unsere Politiker mögen ja grundsätzlich guten Willens und nur Gefangene unserer überholten politischen Strukturen und der traditionellen Einstellung der Bevölkerung sein – sodass es keine Lösung sein kann, sie nur zu "pushen" nach dem Motto "Macht dies!", "Tut das!". Vielmehr muss die Bevölkerung einen "Pull" auf die Politiker ausüben – sonst dreht sich die Abwärts-spirale aus höherem Staatsanteil, umverteilungsbedingter Trägheit und sinkender Wettbewerbsfähigkeit weiter und die Demokratie frisst ihre eigenen Kinder.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> In Anlehnung an Pierre Vergniauds Ausspruch während der französischen Revolution ("Die Revolution ist wie Saturn, sie frisst ihre eigenen Kinder"), der in Georg Büchner's Drama Georges Danton in den Mund gelegt wird.

## Season's Greetings 2015 – Growth for all seasons

DDr. Manfred Reichl

**MR | Advisory & Investments**  
Individual Advice to Top Management

Für die Politik habe ich allerdings einen weiteren, achten Punkt, gleichsam mein *ceterum censeo*, der keine Wähler verprellt, niemandem etwas wegnimmt und keinen Neid auslöst:

### **8. Die neue Rechtsform einer "kleinen AG"<sup>3</sup> ...**

... damit auch das Gesellschaftsrecht für innovative Unternehmen und deren Investoren adäquater wird – zwischen der eher für Großunternehmen mit vielen Gesellschaftern ausgerichteten AG und der eher für langfristige (z.B. Familien-)Eigentümerstrukturen sinnvollen GmbH.

Unzählige Anekdoten aus der Geschichte haben die jeweiligen Wachstumpessimisten bloßgestellt. Und dass die Welt dem Ende der Geschichte und damit des Wachstums nahe ist, hat auch schon jede Generation vor uns geglaubt ...

Dr. Manfred Reichl  
MR Advisory & Investments GmbH  
Individual Advice to Top Management  
mr@manfredreichl.com  
Singerstraße 16  
1010 Wien

<sup>3</sup> Mit vielen Elementen der AG, z.B. Aktienstückelung, genehmigtes oder bedingtes Kapital, eigene Aktien, aber mit geringeren Einstiegsschwellen und Kosten, der Möglichkeit, zur "Großen AG" aufzusteigen oder in den Statuten ein Weisungsrecht der Aktionäre bzw. des Aufsichtsrates an den Vorstand zu gestalten.