

PODIUMSDISKUSSION



Am Podium (v.l.n.r.) Rainer Nowak, Chefredakteur, Herausgeber und Geschäftsführer der „Presse“, Margarete Schramböck, Bundesministerin für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, Michael Strugl, Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der Verbund AG und Martin Winkler, Vorstandsvorsitzender der Verkehrsbüro Group.

[Fotos: Andreas Kowacsik]

Jede Branche zieht aus der Krise wichtige Lehren

Podiumsdiskussion. Beim Wiener Strategieforum diskutierte am 26. Mai eine hochkarätige Expertenrunde über Wege aus der Coronakrise.

Aufgrund der Verordnungen der Bundesregierung im Zusammenhang mit Covid-19 fand das diesjährige Strategieforum an der Wirtschaftsuniversität Wien ohne Publikum statt und wurde per Livestream übertragen. Auf dem Podium begrüßte Rainer Nowak, Chefredakteur, Herausgeber und Geschäftsführer der „Presse“, Margarete Schramböck, Bundesministerin für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, Michael Strugl, Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der Verbund AG und Martin Winkler, Vorstandsvorsitzender der Verkehrsbüro Group.

Vollbremsung

Margarete Schramböck kennt die Sorgen der Unternehmer und erklärte: „Ich sehe meine Aufgabe darin, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Unternehmen langfristig abgesichert sind.“ Bis zur Rückkehr zur Normalität werde es noch einige Zeit dauern - das sah auch Michael Strugl von der Verbund AG sehr realistisch: „Bezüglich der wirtschaftlichen Dynamik werden wir nicht so schnell Vorkrisenniveau erreichen, aber eine spürbare Erholung ist für die nächsten Jahre das Ziel.“

Martin Winkler vom Verkehrsbüro erwarte sich von der Politik die richtigen Signale in Form von sinnvollen Maßnahmen. Bisher blieb der Tourismus selbst in Krisenzeiten eine wachsende Größe. Das ist bei der aktuellen Corona-Pandemie anders. Die Tourismusbranche legte eine Vollbremsung hin. „Alleine bei uns wurden seit Mitte März gebuchte Aufträge in Millionenhöhe storniert“, sagte Winkler. „Tourismus macht in Österreich rund 15 Prozent des BIP aus und ist damit sehr relevant. Daher ist unsere Branche auf Unterstützung angewiesen. Die Schwierigkeit besteht darin, einerseits mit Kostenmanagement alles beisammen zu halten, auf der anderen Seite aber auch an einer Zukunftsperspektive zu arbeiten.“

Planbarkeit sei das Gebot der Stunde und dazu müsse die Politik Unterstützungen anbieten, die

den Betrieben ermöglichen, langfristig Liquidität und Kosten zu planen. „Der Staat kann in so einer Phase kurzfristig helfen“, meinte Schramböck. Der Staat könne aber nicht den Konsum ersetzen. Deshalb sei es oberstes Ziel, ein Umfeld zu schaffen, das den Konsum ankurbelt.

Österreich kann profitieren

Die Tourismusbranche kann erst wieder mit einer Rückkehr zur Normalität rechnen, wenn das internationale Reiseaufkommen ermöglicht ist. „Denn Tourismus lebt von Internationalität“, sagte Winkler und glaubt nicht an langfristige Konsequenzen für den globalen Tourismus. „Der Mensch vergisst schnell. Üblicherweise kehrt wenige Monate nach einer Krise ein Daily Business ein.“ Für den Österrichtourismus sah er sogar Licht am Horizont. Die Art und Weise, wie die Krise in Österreich gemangelt wurde, könnte unser Land als Reisedestination stärker in den internationalen Fokus rücken. „Wir haben uns als sicheres Tourismusland positioniert. Das ist die Chance, viele Touristen aus dem Ausland anzulocken.“

„Das Wettbewerbsrecht in Europa muss dringend an die Bedürfnisse der Gegenwart angepasst werden.“

Margarete Schramböck, Bundesministerin für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort

Wesentlich sei jetzt, dass die Tourismusbetriebe nicht in ein Preisdumping verfallen, um den Markt anzukurbeln. Besser wäre es, über die Qualität die Preise hochzuhalten.

Am Rande der Diskussion wurde auch darüber gesprochen, ob Beteiligungsfonds an Tourismusbetrieben sinnvoll wären? Schramböck nahm Mittelstandsfonds aus anderen Branchen als Beispiel, bei denen neben zahlreichen Unternehmen auch der Bund ohne fixe Mitsprache mitbeteiligt ist und nach einer bestimmten Zeit wieder aussteigt. Prinzipiell wäre so ein Modell auch für die Tourismusbranche vorstellbar. Winkler meinte dazu: „Dass sich der Staat kurz bis mittelfristig beteiligt und ein Exit fix feststeht, kann durchaus ein Modell sein. Vor allem

dann, wenn dadurch Investition sichergestellt ist, wie etwa ein Digitalisierungsschub.“

Als Digitalisierungsministerin konnte Schramböck der Coronakrise sogar Positives abgewinnen. „Viele Jahre hörte ich auf vorgeschlagene Digitalisierungsstrategien die Antwort, dass eine Umsetzung nicht funktioniere. Mit dem Lockdown klappte vieles nahezu über Nacht.“

Digitalisierung als Gewinner

Beim Umstieg auf E-Learning und Home-Office hätten zahlreiche Unternehmen bewiesen, dass sie gut damit umgehen können und einige fielen sogar mit neuen kreativen Lösungen auf. Die von Schramböck mitinitiierte Plattform „Digital Team Österreich“ fasst mittlerweile mehr als hundert Unternehmen, die Digitalisierungslösungen anbieten. „Während des Lockdowns haben diese Firmen ihre Lösungen kostenlos zur Verfügung gestellt. Davon profitierten vor allem KMU“, sagte Schramböck und ergänzte. „Eine wichtige Lehre aus der Krise ist: KMU müssen krisensicherer werden und das kann gelingen, indem sie auf die digitale Schiene setzen.“

Gut vorbereitet

Als kritische Infrastruktur muss ein Energieversorger wie die Verbund AG mit Krisen sicher umgehen können. Michael Strugl ließ hinter die Kulissen blicken. „Wir bereiten uns ständig auf unterschiedliche Krisenszenarien vor, begonnen von Naturkatastrophen, über Cyberangriffe bis hin zu Pandemien. Diese Szenarien üben wir ständig und sorgen vor.“ Die Coronakrise sei für die Verbund AG daher nicht völlig überraschend gekommen, jedoch herausfordernd in der tatsächlichen Dimension. „Wir sind gewohnt, rasch zu reagieren. Unsere Krisenstäbe und Teams haben diese Aufgaben professionell bewerkstelligt und die Stromversorgung war zu jeder Zeit gewährleistet.“

Jedoch habe die Coronakrise auch für einen Energieversorger wirtschaftliche Konsequenzen. „Weil sich etwa Stromverbrauch und

Strompreise mit solchen Krisen auch verändern.“

Mehr Eigenkapital

In der Tourismusbranche können die Betriebe vor allem eine Lehre aus der Krise ziehen: Das Thema Eigenkapital und Liquidität wird wichtiger. Die Verkehrsbüro Group hat eine lange Tradition und achtete stets auf eine gute Eigenkapitalausstattung. Viele kleinere Betriebe haben nicht diese Voraussetzungen. „Wobei die Krise selbst uns zeigte, dass wir bei der Eigenkapitalquote für

„Bezüglich der wirtschaftlichen Dynamik werden wir nicht so schnell Vorkrisenniveau erreichen.“

Michael Strugl, Verbund AG

die Zukunft noch einiges drauflegen wollen“, gestand Martin Winkler. „Wir werden unser Augenmerk stärker darauf richten, einerseits die Liquidität kurzfristig zu sichern, aber bereits mittel- und langfristig darauf achten, wie wir Liquidität sichern und aufbauen können, um die Investitionen und damit auch die Chancen, die sich aus unserer Sicht ergeben werden, besser nutzen zu können.“

Neues Wettbewerbsrecht

Die Lehren, die die Politik aus der Coronakrise zieht: „Das Wettbewerbsrecht in Europa muss dringend an die Bedürfnisse der Gegenwart angepasst werden“, sagte Ministerin Schramböck, die aus ihrer eigenen Zeit in der Wirtschaft weiß, wie bitter es ist, wenn sich Firmen auf Grund von Eigenkapital häufig nicht zusammenschließen dürfen. Damit werfe sich Europa im Wettbewerb mit Asien und den USA selbst aus dem Rennen. „Man hätte das Wettbewerbsrecht bereits nach der Wirtschaftskrise 2008 anpassen sollen.“ Wichtig wäre der Ministerin auch der Schutz von Investitionen. „Hier agiert Europa viel zu naiv und lässt einen Ausverkauf in Infrastruktur und Hochtechnologie zu.“ Das führte zur Diskussion, ob Liberalismus als Beschränkung ausgelegt werden könnte. „Es gibt begründete Interessen von Staaten, dass wirtschaftliche Strukturen in inländischer Hand sein können und dass sich ausländi-

sche Investoren nicht in wesentliche Bereiche einkaufen dürfen, damit sie dort nicht das Sagen haben, wo es auch um Interessen des Staates geht“, sagte Strugl. „Die Kunst liegt in der differenzierten Bewertung, denn es darf nicht vergessen werden, dass eine ausländische Investition auch Wertschöpfung ins Land bringt.“ Daher gebe es nicht den einen Weg, sondern man müsse eine Strategie wählen, bei der sichergestellt sei, dass man der Volkswirtschaft, sondern auch in einem Land jene Freiheiten gebe, die sie brauchen und auch Investoren die Chancen haben, die sie suchen, dass jedoch gleichzeitig Interessen, die übergeordnet sind, gewahrt bleiben.

Neue Managertypen

Es kam auch die Frage auf, ob nach der Coronakrise neue Typen von Managern und Führungskräften gefordert sind. „Entscheidend ist, dass Unternehmer die Verantwortung übernehmen und ins Tun kommen“, sagte Schramböck. „Lernende Typen sind gefragt. Menschen, die zuhören können, die flexibel sind und Impulse geben.“ Nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in der Politik. „Man muss rascher auf sich verändernde Situationen reagieren“, sagte Strugl, der auch die Botschaft ausschickte. „Man muss sich vor Krisen nicht immer nur fürchten, man kann sie auch als neue Chancen sehen.“ Winkler ergänzte: „In unsicheren Zeiten blicken alle auf den Chef. Daher ist es wichtig, Optimismus auszustrahlen.“

Abschließend wurde auch der Klimawandel diskutiert. In der Krise ging dieses Thema unter. Es herrschte Konsens darüber, dass man dieses Topic wieder so rasch wie möglich aufnehmen müsse.

INFORMATION

Das Wiener Strategieforum ist eine Top-Executive-Community des Instituts für Strategisches Management der WU Wien und findet in Kooperation mit der „Presse“ statt. Die Veranstaltung wird von Ernst & Young, ING Austria, und Industriellenvereinigung Wien finanziell unterstützt.

PODIUMSDISKUSSION

Abwarten ist die falsche Strategie

Im Gespräch. Werner Hoffmann, Strategieexperte an der WU und selbst Unternehmer, drängt auf mehr mutigen Unternehmertum in Österreich.

Werner Hoffmann ist Professor für strategisches Management an der WU Wien und Senior Partner bei EY Parthenon, der globalen Strategieberatungsorganisation von EY.

Zudem hat Hoffmann mit der Contrast Management Consulting eines der wichtigsten österreichischen Strategieberatungsunternehmen gegründet. Beim Wiener Strategieforum und im Gespräch mit der „Presse“ teilte er seine Gedanken, welche Wege Unternehmen aus der aktuellen Krise führen.

Welche Gefahren sehen Sie für die Strategieausrichtungen der Unternehmen in Österreich?

Werner Hoffmann: Ich sehe für strategisches Management die Gefahr, dass Unternehmen, angesichts der hohen Unsicherheit und Ungewissheit wie es weitergeht, im Moment auf Abwarten setzen und nach staatlicher Hilfe rufen. Es ist ein menschlicher Reflex, in schwierigen Situationen den Kopf einzuziehen. Diesem Reflex muss man entgegenwirken. Kurzfristig ist der Ruf nach staatlicher Sicherheit legitim, langfristig wäre er kontraproduktiv, weil er zu einer weiteren Bürokratisierungswelle führen kann.

Was wäre stattdessen die richtige Strategie?

Jetzt braucht es mutige, weitblickende Unternehmer, die trotz aller Unsicherheit Zukunftsbilder für ihr Unternehmen kreieren und alle Partner und Mitarbeiter mobilisieren, dass diese Zukunft Wirklich-

keit wird. Schon Peter Drucker, der in Wien geborene Managementguru des 20. Jahrhunderts, sagte sinngemäß: die Zukunft ist nicht prognostizierbar, aber sie ist gestaltbar. Genau diese Haltung braucht es auch nach der Coronakrise. Es hat keinen Sinn, in die Glaskugel zu blicken und sich zu fragen, was passiert in einem Jahr. Viel wichtiger ist es, sich selbst zu fragen, was will man denn für sich, wie die Zukunft aussieht. Wenn man diese Antwort kennt, dann sollte man alle Kräfte mobilisieren, damit diese erwünschte Zukunft Wirklichkeit wird. Es bedarf also Unternehmer, die nicht abwarten, sondern versuchen, die Chance in der Krise zu suchen, zu finden und zu nutzen.

„Unternehmertum heißt in Zeiten wie diesen, auch Innovationsmöglichkeiten zu erkennen und zu nutzen.“

Werner Hoffmann, Professor für strategisches Management, WU Wien

Das klingt fast so, als sollte man alle Strategien, die man vor der Krise hatte, über den Haufen werfen?

Nein, nicht zwingend. Konkret bedeutet das, man muss erkennen, welche Innovationsbedarfe durch die Krise ausgelöst wurden und die Strategien nach den neuen Möglichkeiten ausrichten. Es wird bei vielen Unternehmen Aspekte geben, wo die Krise aufzeigt, dass vorhandene Strategien ein Stückweit weiterentwickelt oder auch ergänzt gehören. Ich glaube, wir brauchen

in der Krise Resistenz - also Krisenfestigkeit, aber auch Agilität und sehr viel Innovationsfähigkeit.

Also flexibel und rasch reagieren?

Aber nicht nur reagieren, auf das, was passiert, sondern sich proaktiv überlegen: wie wünsche ich mir, dass sich die Branche, in der ich angesiedelt bin, entwickeln und welche Rolle nehme ich darin ein und was kann ich mit meinen Möglichkeiten beitragen, dass dieses Zukunftsszenario Wirklichkeit wird.

Ist das für große Unternehmen leichter als für kleine Unternehmen?

Ressourcenstarke Unternehmen haben mehr Gestaltungspotenzial, aber kleine Unternehmen haben den Vorteil der Flexibilität. Sie sind wendiger und es gilt für KMU, Schnelligkeit und Chancenraschheit zu erkennen, die sich aus dem Hochfahren der Krise ergeben.

Was braucht es für Österreichs Wirtschaft, um fit für die Zukunft zu sein?

Dazu muss man zwei wesentliche Themen in den Fokus rücken: Digitalisierung und Ökologisierung. Dort liegen viele Wachstumspotenziale. Digitalisierung erlebt durch die Coronakrise gerade einen massiven Schub. Bei der Ökologisierung bedarf es Strukturveränderungsprogramme in Richtung mehr Nachhaltigkeit.



Werner Hoffmann, Professor für strategisches Management an der WU Wien und Senior Partner bei EY Parthenon.

Langer Atem bis zum Vorkrisenstatus

Volkswirtschaft.

Wie tief die Einschnitte der Coronakrise in den westlichen Volkswirtschaften sein werden, ist derzeit noch nicht abzuschätzen.

Carsten Brzeski, Chefvolkswirt der ING in Deutschland und Österreich brachte seine volkswirtschaftlichen Gedanken zu den Auswirkungen der Coronakrise auf die Wirtschaft per Videobotschaft. Brzeski bezeichnete Covid-19 als die schwerste Wirtschaftskrise seit den 1920er Jahren. „Langsam bekommen wir eine erste Idee davon, wie stark diese Pandemie die Wirtschaft ausgebremst hat, wenn wir uns die Arbeitslosenzahlen und Kurzarbeit ansehen.“

So düster sein Ausgangsstatement auch ausfallen mag - der Volkswirt sah für Österreich und Deutschland große Chancen, zu den wirtschaftlichen Gewinnern zu zählen. „Beide Länder vollzogen strenge Maßnahmen, gehören aber auch zu jenen Ländern, die am schnellsten wieder aus der Lockdownsituation herauskommen und sorgen dafür, dass die sozialwirtschaftliche Tendenz wieder ansteigt.“ Angeblich seien die sozialwirtschaftlichen Leistungen wieder bei rund 80 Prozent der Aktivität des Jänners. „Im weiteren Verlauf hängt es davon ab, ob es zum Beispiel bald einen Impfstoff gibt.“ Sei dies der Fall, wagt der Volkswirt die Prognose, dass sich die neue Normalität bald einstelle. „



Carsten Brzeski, Chefvolkswirt der ING in Deutschland und Österreich nahm per Livestream an der Diskussion teil.

2020 werden wir die stärksten Einbrüche seit Jahrzehnten erleben, aber ab 2021 konnte es auch wieder deutliche Anstiege geben, die sich als die positivsten seit Jahrzehnten herausstellen.“ Trotzdem würde es selbst in den optimistischsten Szenarien bis 2022 oder länger dauern, bis die schnellsten volkswirtschaftlichen Ländern wieder auf Vorkrisenstatus landen.“

Kluft Nord/Süd

Der Volkswirt rechnet mit starken Wachstumsunterschieden innerhalb der EU. „Die südeuropäischen Länder sind nicht nur stärker von den Covid-Fällen betroffen, sie nehmen auch weniger Geld in die Hand, um die Wirtschaft und Konjunktur zu fördern.“ Während Deutschland zum Beispiel 35 Prozent vom BIP in die Wirtschaft investiert, sind es

in Griechenland gerade einmal vier Prozent.

Corona als Gamechanger

„Nach jeder Krise stellt sich die Frage, ist sie Gamechanger oder nur Beschleuniger“, sagte Brzeski und sieht die Coronakrise als beides. „Entwicklungen, die sich vor der Krise abzeichneten, wurden beschleunigt. Aber mit Social Distancing ist die Krise in Branchen, wie Tourismus und Gastgewerbe ein Gamechanger, weil die Kapazitätenauslastung stark eingeschränkt ist.“ In vielen Ländern werden die Rufe nach noch mehr Konjunkturpaketen laut. „Aber die gehen nicht mehr über das Gießkannenprinzip, sondern werden in zukunftsweisende Themenfelder gesteuert. Das sind in Europa die Themen Green Deal, Digitalisierung und Infrastruktur.“

Zukunft. Es gilt, nach der Coronakrise den Reset-Knopf zu drücken und die Zukunft zu gestalten.

Klimakrise ist gefährlicher

Das Wort Krise kommt aus dem Griechischen und bedeutet Unsicherheit, Entscheidung, Wendepunkt. „Ich wäre kein Unternehmer, wenn ich nicht die Chancen und Wege aus dieser Krise aufspüren würde“, sagte Christian Pochtler, Präsident der Industriellenvereinigung Wien, in seiner Videobotschaft an die Diskussionssteilnehmer des Wiener Strategieforums. „Die Coronakrise ist ein besserer Lehrmeister als die teuersten Berater. Sie deckt schonungslos Systemschwächen in allen nur erdenklichen Formen des Zusammenlebens auf.“ In der Krise bündeln sich die Probleme wie unter einem Vergrößerungsglas. „Wenn wir aus der gesundheitlichen Krise herausgekommen sind, darf man nicht mehr von einem Rebound sprechen, denn der alte Zustand wird in vielen Bereichen nicht mehr so eintreten wie wir es gewohnt waren.“ Deshalb müsse man von einem Reset sprechen - einem Neubeginn.

Vieles im Wandel

Ohne Zweifel sei die Coronakrise für alle Unternehmen eine schwere Prüfung. „Aber Covid-19 ist nicht die größte Gefahr für die Menschheit. Das ist und bleibt die Klimakrise - und die nimmt immer stärker an Dynamik zu“, sagte Pochtler, der auch geschäftsführender Alleingesellschafter der Pochtler Industrieholding GmbH (iSi Group) ist.

Vieles müsse nach der Coronakrise neu gedacht werden. Zum Beispiel zeige die Digitalisierung die Möglichkeiten für eine andere Art des Arbeitens und Zusammenlebens auf. „Sie zeigt uns, wie rasch Ent-

wicklungen vorangehen können, wenn alle Seiten zusammenarbeiten.“ Start-ups schießen aus dem Boden, denn Not mache erfinderisch und die neuen Gründer entdecken Lücken für neue Geschäftsmodelle.

Neu gedacht wird auch das Thema Mobilität, etwa wenn man an den Widerspruch Social Distancing und öffentlicher Nahverkehr denkt. Die Luftfahrt werde sich verändern. Kurzstreckenflüge werden durch Bahnfahrten ersetzt. Geschäftsreisen werden in anderer Form stattfinden.

Der IV Wien-Präsident sprach auch klar aus, dass er sich wünsche, dass die Green Tech Champions der Zukunft für neue Geschäftsmodelle kommen. „Mehr denn je sind in einer Krise Innovation, Unternehmertum und eine neue Art des nachhaltigen, ökologischen Wirtschaftens gefragt.“ Die jungen Kreativen seien gefordert, mit dem Reset ihre eigene Zukunft zu gestalten. Gerade der Standort Wien würde dafür die besten Voraussetzungen bieten.



Christian Pochtler, Präsident der Industriellenvereinigung Wien.