



Karl Rose

Entwicklungen von Märkten und Konsumverhalten

Der Einsatz von Zukunftsszenarien zur Erarbeitung von wirtschaftlichen Entscheidungsgrundlagen

Wie schön wäre es im Vorfeld einer großen Investitionsentscheidung zu wissen, ob die zugrunde liegenden Annahmen richtig sind. Der Wunsch zu wissen wie die Zukunft aussieht ist so alt wie die Menschheit selbst. Leider ist und bleibt es unmöglich die Zukunft vorherzusagen. Aber die Zukunft ist nicht undenkbar. Die Erschaffung von alternativen Zukunftsmodellen, auch Szenarien genannt, und das Arbeiten mit Zukunftsszenarien ist zu einem festen Bestandteil der modernen Unternehmensführung geworden.

In diesem Artikel beschäftigen wir uns mit möglichen Szenarien für die globale Entwicklung von Märkten und Konsumverhalten. Es geht dabei nicht um die Vorhersage von konkreten Kennzahlen, sondern um den Ansatz qualitativ über die Auswirkungen globaler Trends auf die Märkte der Zukunft nachzudenken. Wir werfen einen Blick auf die möglichen Auswirkungen der Finanzkrise auf regionale Märkte und betrachten potentielle makroökonomische Verschiebungen im globalen Handel genauso wie die Auswirkungen demographischer Entwicklungen. Ein solcher Ansatz ermöglicht es, zum Beispiel, Konsumverhalten und seine potentiellen Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung einer Region zu erkunden und auf Glaubwürdigkeit zu testen.

Die wichtigsten Entscheidungen der Gegenwart hängen von unseren Annahmen über die Zukunft ab. Wir brauchen deshalb in der strategischen

Planung Methoden und Instrumente um Unsicherheiten zu bewältigen und unsere Annahmen über die Zukunft zu überprüfen. Die Entwicklung von Zukunftsszenarien ist eine Methode, die sich sehr gut eignet um mit grossen Unsicherheiten systematisch umzugehen.

Einige Beispiele wichtiger externer Unsicherheiten die uns zum jetzigen Zeitpunkt betreffen sind die Finanzkrise, demographische Entwicklungen und die Auswirkungen einer alternden Gesellschaft, sowie die Problematik des Klimawandels. Es handelt sich dabei um trans-nationale, oft unlösbar erscheinende Probleme, die Menschen stark verunsichern und ein Gefühl der Ohnmacht und Hilflosigkeit hinterlassen. Für viele dieser Themen ist es beinahe unmöglich um exakte Vorhersagen zu treffen. Darum verwenden wir in der Entwicklung von Strategien und Handlungsoptionen gerne die Technik der Szenarioplanung. Dabei geht es nicht darum eine Vorhersage

zu machen, sondern primär um die Identifizierung der treibenden Kräfte und kritischen Unsicherheiten, deren unterschiedliche Lösung verschiedene Zukunftsentwicklungen zur Folge hat. Wir suchen in der Szenarioplanung gezielt nach den Trendbrüchen, die möglich und sogar wahrscheinlich sind.

Diese frühzeitig zu erkennen ist für die Entwicklung von Handlungsoptionen und zukunftsrobusten Strategien von großem Wert. Dabei stellen wir uns nicht die Frage: „Was wird passieren?“, sondern: „Was werden wir tun, wenn diese mögliche Zukunft wirklich eintritt?“. Eine solche Einstellung ermöglicht es uns schneller als Konkurrenten auf eine mögliche, aber im Prinzip unvorhersehbare, Zukunft zu reagieren.

Schauen wir uns kurz die heutige Lage an. Die Erholung der globalen Wirtschaft wird gestützt durch das Wachstum der sich entwickelnden Bevölkerungsgiganten China und Indien. Aus Angst vor den negativen Folgen

der Krise auf lokaler und regionaler Ebene, wie zum Beispiel regional hoher Arbeitslosigkeit oder stark steigender Staatsverschuldung, halten schon verschwunden geglaubte nationale Prioritäten und Interessen wieder Einzug in die internationale Politik. Es kommt verstärkt zu einer Kombination von stark nationalen Positionen mit einem Stückwerk an wichtiger Kollaboration und Entwicklung gemeinsamer Standpunkte, vor allem im Bereich der Umweltpolitik, die noch stets sehr große politische Aufmerksamkeit genießt. Die stärkere Rolle der G20 gegenüber den G8 und die in Kopenhagen neu entstandenen „table stake“ Koalitionen sind ein gutes Beispiel einer solchen internationalen Zusammenarbeit unter Wahrung der nationalen Interessen.

In der Wirtschaft hat eine, nicht nur konjunktur- sondern auch strukturell bedingte, Differenzierung der wirtschaftlichen Positionierung einzelner Staaten stattgefunden, wie ein Vergleich der Wirtschafts- und Finanzlage der EU Staaten Griechenland und Dänemark deutlich erkennbar macht. Entstandene Budgetdefizite sind langfristig wahrscheinlich nur durch stärkeres Wachstum zu bekämpfen, wobei Strukturdefizite unbedingt beseitigt werden müssen. Im Falle eines weiteren wirtschaftlichen Rückschlags droht uns die Gefahr eines „verlorenen Jahrzehnts“.

Durch die Auswirkungen der Finanzkrise hat Europa deutlich an Einfluß und Macht verloren und weist im Vergleich mit Asien und Amerika in den Bereichen Arbeitsmarkt, Konsum und Potentialwachstum, strukturell schwächere Leistungserwartungen auf. Der jetzige wirtschaftliche Aufschwung ist regional sehr verschieden und schwankt zwischen einer sehr schnellen Erholung in einigen Ländern Asiens, einem sogenannten V-Wachstum, bis zu einem deutlich langsameren Aufschwung in Ländern wie Großbritannien, Griechenland, Italien, Spanien, und Rußland. Die zu erwartenden großen Unterschiede in der makro-ökonomischen Leistung von Staaten sind sehr oft auf strukturelle Schwächen zurückzuführen. Österreich und Deutschland liegen zur Zeit eher im Mittelfeld, wobei die stattfindende Konjunkturbelebung hauptsächlich durch Exportwachstum getrieben wird.

Der wirtschaftliche Aufschwung in den USA ist wie erwartet stärker als in Europa, wobei im Nordatlantischen Wirtschaftsraum durchaus noch das Risiko einer zweiten Rezession („double dip“) im zweiten Halbjahr 2010 und ersten Halbjahr 2011 gegeben ist. Grundlage dafür ist das Auslaufen der staatlichen Konjunkturpakete und die Frage, ob die Weltwirtschaft ohne diese Hilfspakete, und die dadurch ausgelöste Nachfrage nach Investitionsgütern, weiteres eigenständiges Wachstum zeigen wird. Bis jetzt hat die Entwicklung des Privatkonsums im Westen enttäuscht und es wird für die weitere positive Entwicklung der Weltwirtschaft von außerordentlicher Bedeutung sein, ob Asien, und hier vor allem China und Indien, langfristig einen Binnenmarkt für Eigenkonsum entwickeln können und wollen.

Unternehmen werden sich auf stärkere nationale Interessen einstellen müssen. Daher werden die Betriebe den globalen Wettbewerb gewinnen, die am besten lokalen Beziehungen aufbauen und erhalten können, und nicht diejenigen, welche zur Zeit die größte internationale Erfahrung haben. Globalisierung wird sich, wenn auch holprig, fortsetzen, aber wahrscheinlich in einem langsameren Tempo und mit nationalen Übertönen.

Die geopolitische Landschaft erscheint stabil, aber Volatilität steigt insgesamt. In der weiteren Machtverschiebung von Ost nach West ist vor allem das Verhältnis zwischen China und den Vereinigten Staaten von entscheidender Bedeutung. Es ist vorzusehen, daß es zwischen diesen beiden Supermächten in den nächsten Jahren sowohl Perioden der Turbulenzen als auch des Entgegenkommens geben wird, was direkte Auswirkungen auf die globalen Märkte nach sich zieht. Für China wird die Entwicklung eines funktionierenden Binnenmarktes langfristig nicht nur wirtschaftlich sondern auch innen- und außenpolitisch zur Schlüsselfrage.

Eine weitere Kernfrage lautet in allen politischen Systemen: „Wer sind die Gewinner und Verlierer im Schultern der Auswirkungen der finanziellen Krise?“, wie man auch in der österreichischen Tagespolitik beobachten kann. Es wird sicherlich stärkere Eingriffe der Staaten in den Industrie- und Finanzsektor geben. Größeren Gewinnen von Banken,

auch wenn sie nicht auf Spekulation zurückzuführen sind, wird mit großem Mißtrauen und Ablehnung begegnet werden. Das Potential für politische Radikalisierung durch bestehende und steigende Einkommensdisparität steigt und es besteht die Gefahr des Einzugs von Populismus und Extremismus in die tagespolitische Debatte.

Das Vertrauen in Institutionen, und hier insbesondere in die Politik, ist an einem historischen Tiefpunkt angelangt. Das Verlangen nach Gerechtigkeit und Vergeltung für die Verursachung der Finanzkrise führt zu Rufen nach mehr Regulierung und hat negative Auswirkungen auf wirtschaftliche Risiken. Finanzierungsdefizite bei öffentlichen Dienstleistungen und Pensionen, und die Bürde demographischer Trends schaffen die Grundlage für Härtefälle und das Potential für politische Krisen. Steigender Protektionismus ist in einer solchen Zukunft durchaus möglich. Wachsender Konsum in Asien ist dabei die einzige Lösung für ein stabiles Wachstum der Wirtschaft auf globaler Basis.

Der Trend der steigenden Urbanisierung in Entwicklungsländern setzt sich fort, und eine wachsende Anzahl an „Megacities“ gewinnen an Bedeutung und entwickeln sich zu Kristallisationspunkten des Wachstums und der Innovation. Sie werden zu vernetzten Zentren der Macht und sind Pioniere einer Eco-Lebenskultur sowie einer globalen Dienstleistungsgesellschaft. Dabei stellt sich die Frage, ob stärkere regionale Zusammenarbeit die Antwort von kleineren Städten auf die selben Herausforderungen darstellt.

Ungebremster Luxus wird sehr bald zu einem Negativbild im Westen, aber nicht im Osten. Es entsteht ein Rezessions-Chic, bei dem Luxusmarken auch mit gezielt billigeren Produkten auf den Markt kommen. Jugend und Konsumenten in den sogenannten BRIC Staaten (Brasilien, Rußland, Indien China) gewinnen immer mehr an Bedeutung für den weltweiten Konsum. Demographische Trends zeigen uns, daß es in den nächsten Jahren und Jahrzehnten zu einer einschneidenden Verschiebung im Bereich des Privatkonsums kommen wird. Erstens, zeichnet sich in Europa, und in schwächerem Maße den USA, eine sehr starke Veralterung der Gesellschaft ab. Dieser Trend verstärkt sich ab 2010 in zuneh-



**Dipl.-Ing.
Karl Rose**
Geschäftsführer
Strategy Lab GmbH,
Wien

menden Maße und führt zu einer starken Verschiebung des wirtschaftlichen Schwerpunkts von Güterproduktion zu Dienstleistungen.

Zweitens, verschiebt sich das Ausmaß des Konsums vom Westen in den Osten, sowohl in Anzahl der Konsumenten, als auch im absoluten Konsumvolumen. Es wird erwartet, daß Asien in beiden Fällen über 80% des Weltkonsums ausmachen wird. Eine solche Verschiebung des Schwerpunktes nach Osten, die sich schon heute in Städten wie Istanbul mit seiner wirtschaftlichen Macht und jungen Bevölkerung beobachten läßt, wird weitreichende Auswirkungen für Wertschöpfung und damit verbunden auch Steueraufkommen und Wohlstand haben, und wichtige Fragen nach der Nachhaltigkeit der produzierenden Wirtschaft im Westen aufwerfen.

Die genannten demographischen Entwicklungen werden einen starken Druck auf die Haushalts- und Steuerpolitik in westlichen Ländern ausüben, da abzusehen ist, daß die öffentlichen Ausgaben steigen und die Basis für das Steuereinkommen sinkt. Dem muß gezielt durch Reformen zur Steigerung von Produktivität, Effizienz und Wachstum entgegengewirkt werden. Außerdem ist eine De-regulierung zur Förderung von neuen Märkten, Produkten und Dienstleistungen gefragt, was im direkten Widerspruch zur erwarteten stärkeren Regulierung als Folge der Finanzkrise steht. Weitere Auswirkungen sind eine Verschiebung in den heimischen Märkten zu Dienstleistungen, vor allem im Gesundheitssektor, sowie eine stärkere Nachfrage nach Qualität und maßgeschneiderten Lösungen für Kunden, symptomatisch für eine alternde Gesellschaft. Auch die Kapitalkosten für Unternehmen werden als Folge der Krise wahrscheinlich

steigen, da es einen großen öffentlichen Kapitalbedarf gibt um Budgetdefizite zu finanzieren, sowie eine steigende Regulierung der Finanzmärkte. Die geforderte höhere Qualität von Vermögenswerten, zum Beispiel bei Banken, Versicherungen und Pensionen, wird sich in Form höherer Zinsen auswirken.

Bei der Entwicklung der BRIC Staaten wird es sowohl Ähnlichkeiten als auch markante Unterschiede geben. Es handelt sich bei allen Staaten um große Wirtschaftsräume und rasch ansteigende Märkte mit einem starken Arbeitsmarktpotential. Ihre Binnenmärkte werden an Bedeutung zunehmen und neue bedeutende Absatzmärkte für den weltweiten Konsum werden. Für Brasilien wird wahrscheinlich erfolgreicher Technologietransfer aus dem Westen zu einer Kernfrage, während Rußland stark unter Auswanderung leidet. Indien hat wahrscheinlich die besten Voraussichten, da China's "Ein Kind" Politik schwerwiegende demographische Auswirkungen zeigt.

Regionalen und globalen Organisationen wird in Zukunft eine zusätzliche Rolle zukommen. Nationale Interessen und kurzfristige Anliegen treiben Entscheidungsträger und es herrscht ein starkes Element der Rivalität. Übereinstimmung gibt es nur dort, wo Interessen zusammenfallen. Daher entstehen neue Koalitionen des gemeinsamen Interesses aus Furcht vor Verlust von Lebensqualität und wirtschaftlichem Fortschritt. Das Recht seine Stimme geltend zu machen hält Einzug. Pragmatische Netzwerke von globalen/regionalen Institutionen existieren neben nationalen Regierungen und üben zum Beispiel finanzielle Kontrolle aus oder entwickeln neue Standards usw. Es kommt zu Hybridmodellen (öffentlich+ privat) der Führung. Diese neuen Institutionen fungieren als "eingebaute" Stabilisatoren für wirtschaftliche und politische Volatilität.

Auch die Position und gesellschaftliche Rolle von multinationalen Unternehmen ändert sich. Sie haben die Chance sich als Partner für Staaten

und Gemeinschaften für langfristige wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung einzusetzen. Erfolgreiche Unternehmen brauchen eine Vision, die über viele verschiedene Kulturen hinweg wirksam ist, und doch auf das lokale Umfeld zugeschnitten werden kann. Die Reputation von Unternehmen hängt nicht von Entscheidungen der Gerichte, sondern von der Meinungsbildung in der Gesellschaft ab. Unternehmen können nicht überall tätig sein, aber ihr Ruf wird überall gesehen werden. Als direkte Folge werden Unternehmen wieder weniger Risiken eingehen.

Abschließen möchte ich aus aktuellem Anlaß mit einer (alt)griechischen Weisheit: „Es kommt nicht darauf an, die Zukunft zu wissen, sondern auf die Zukunft vorbereitet zu sein.“ (Perikles)

Dipl.-Ing. Karl Rose:

1979 - 1984 Studium der Erdölwissenschaften, Montanuniversität Leoben
1985 Militärdienst in Österreich
Royal Dutch Shell

1985 - 1996 Petroleum Engineering - Technische Laufbahn in verschiedenen Positionen

1996 - 1998 Business Development Manager - Leiter der Entwicklung neuer Märkte im Bereich Exploration und Förderung

1998 - 1999 Vice President, Government Relations - Kontakte mit der Regierung in den USA

1999 - 2001 Business Intelligence - Gründung der ersten "Business Intelligence" Abteilung

2001 - 2007 Corporate Strategy - Verschiedene Positionen im Bereich Strategie für Shell in London und Den Haag, inklusive Vizepräsident für Strategie

2008 - 2010 Chief Strategist - Unterstützung des Vorstandes und des Aufsichtsrates in allen Aspekten der strategischen Ausrichtung und Entscheidungsfindung

World Energy Council, London
seit 1.2.2010 Senior Fellow, Global Scenarios - Berichtet an den Generalsekretär des WEC und leitet Als Experte (in Teilzeit) die Entwicklung der globalen Energieszenarien 2050 für das WEC
Strategy Lab GmbH, Wien

seit 1.4.2010 Geschäftsführer und Gründer - Etablierung einer Beratungsfirma für alle Bereiche der Unternehmensführung und des strategischen Managements.