

DI Helmut Wieser

Krisen

Ich war bei VOEST, AMAG und Alcoa beschäftigt. In diesen Firmen hat es jeweils große Krisen gegeben. Man kann diese Krisen sehr wohl vergleichen, denn alle drei waren essenziell für die Firmen und sind aus einer ganz unerwarteten Ecke gekommen.

1985 gab es die große VOEST-Krise, die war völlig unerwartet. Man hat damals nicht geglaubt, dass es die VOEST in dieser Form nicht mehr geben und eine große Umstrukturierung kommen wird. Bei der VOEST ist mit hunderten Millionen spekuliert worden. Das war im Endeffekt der Anstoß für die Privatisierung, die dann fünf, sechs Jahre später erfolgte. In der VOEST wurde auch fleißig zugekauft. Auch nach dem Desaster von Bayou, das der VOEST Milliarden Schilling an Verlusten gebracht hat. Da ist niemand aufgestanden und hat das in Frage gestellt.

Die entscheidenden Leute haben gesagt, das ist der einzige richtige Weg, Expansion ist das Motto. Je weiter weg, desto besser war die Akquisition, deshalb ist die Amag auch nach Australien gegangen. Später wurde diese Beteiligung wieder verkauft. Die Venezuela-Akquisition hat zum Glück niemals stattgefunden. Das wäre das Überdesaster geworden. Damals war der Aluminiumpreis auf 3.400 Dollar, dann ist der Preis auf 1.100 zurückgefallen und alles, was man eingekauft hatte, war nur mehr ein Drittel wert.

1992 war die große Krise in der Automobilindustrie, die Lopez-Ära. Das größte Industriedesaster der Geschichte hat das bei der Amag eingeleitet. Plötzlich hat man gefragt „wie könnt ihr eine deutsche Aluminiumfirma kaufen, ohne sie vorher anzusehen, oder eine australische Elektrolyse?“ Die deutsche Aluminiumfirma - auf der Extrusionsseite - war vor dem Kauf durch die Amag schon am Ende. Fast so, als hätte man Kodakaktien gekauft, obwohl man schon wusste, dass die Digitalkamera das Ende von Kodak ist. So haben die deutschen Eigentümer der Amag ihre Firma verkauft, bevor sie zusammenbricht. Keiner hat sich damals dagegen gewehrt. Niemand hat etwas gesagt, es hat auch an der Courage gefehlt.

Alcoa

Im Jahr 2000 bin ich zu Alcoa gekommen. Dort war ich weltweit für den Walzbereich zuständig. 30 Milliarden Umsatz gab es damals, meine Abteilung hatte sechs Milliarden Umsatz mit 20.000 Mitarbeitern und 22 Werken. Das war mein Aufgabengebiet, dafür war ich im Vorstand letztendlich gesamtverantwortlich. Zuerst war ich in Madrid, dann in Genf, dann Europaverantwortlicher, dann weltweit.

Die Alcoa hatte in Ungarn und in Italien gekauft, die lokalen Firmen waren alle pleite. Und die Industria Nacional de Aluminium del Espana, die war unrettbar. Die hat Alcoa auch gekauft. Dieses neue Gebilde in Europa musste erst zusammengeführt werden. Schließen, verkaufsmäßig aufbauen, die gleichen Prozesse einführen, das war eine interessante Aufgabe, die ist mir recht ordentlich gelungen. Als ich 2004 gefragt wurde, ob ich in den Gesamtvorstand will, habe ich sofort zugesagt. Das war eine Sache von drei Sekunden. Ich bin gar nicht mehr heimgefliegen. Bedenkzeit habe ich – im Gegensatz zu manchen anderen heute - keine gebraucht.

Unterschied zwischen USA und Österreich

In den USA ist man sicher Quartalsberichts-getrieben. Die Ergebnisse müssen immer kommen. Die result-orientation ist viel höher als in Österreich. Zielerreichungsquoten stehen an allererster Stelle. Ansonsten wird man ausgetauscht.

Safety

Paul O’Neil hat Alcoa geformt. Sicherheit ist absolut im Fokus gestanden. O’Neill war früher ein leitender Mitarbeiter für die US-Regierung. Er hat die Mitarbeiter immer als größtes Potenzial gesehen, die Mitarbeiter muss man schützen, so sein Credo. Damit hat er diese Onlinedatabase für Sicherheit geschaffen sowie die Informationen für das Management bei einem Unfall. In einem Zeitraum von 5 bis 6 Jahren war Alcoa die Nummer eins in Safety. Früher mußte man durch die vielen Ausfälle durch Unfälle untrainiertes Personal einsetzen. Und das Aushilfspersonal war natürlich noch gefährdeter, weil nicht geschult. O’Neill hat sich einfach mit den Mitarbeitern beschäftigt. Und er hat sein Safetyprogramm sofort in den akquirierten Unternehmen eingeführt. O’Neill-Aussage: „Manager, die Safety nicht managen, können auch den Betrieb nicht managen“. Das hat er brutal durchgezogen. Ich habe in Russland auch miterleben müssen, dass ein 23jähriger in das Walzanlage gekommen ist und schwer verletzt wurde. Du stehst dann vor dem Board und musst das berichten. Da hilft dir keiner.

Wir haben in unseren Werken, zum Beispiel in Russland verhindert, dass Mitarbeiter alkoholisiert zur Arbeit kommen, haben aber am Anfang nicht mitbekommen, dass sie beim Rausgehen alkoholisiert waren. Man glaubt ja nicht, dass es doch Alkohol im Werk gibt. Also haben wir Alkoholtests beim Rausgehen auch durchgeführt. Ich habe in Österreich in extremen und schwierigen Diskussionen das Alkoholverbot in unseren Betrieben umgesetzt. In der Kantine haben wir Bierflaschen verboten, dafür ist dann Craftbier ausgeschenkt worden. Das ist eben ein Prozess, der Widerstände verursacht hat. Safety Culture ist jedenfalls ein Nachhaltigkeitsthema. Ich habe auch bei Alcoa immer versucht, zwei Mal jährlich alle Mitarbeiter in 20 Werken zu besuchen. Da sieht man, wo die Sorgen der Mitarbeiter wirklich

sind. Bei Alcoa haben wir in den USA in einem großen Werk Putztage absolviert, da waren wir ein Reinigungsstrupp von 500 Leuten, vom Management über die Finanz bis zu meinem Chairman haben alle mitgemacht und Motoren und Rollgänge geputzt. Da kniet der Präsident mit seinen Kneepads und putzt genauso mit wie alle anderen Beschäftigten, das hat die hart gesottene United Steelworkers schwer beeindruckt. Es war eine Putzparty mit Disco, DJ und Essen im Betrieb. So haben wir den ganzen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Bewegung gebracht. Das Werk war 40 Jahre alt, hat aber danach so ausgesehen wie neu und ist danach auch so wie neu gelaufen.

Vorbild war DuPont. Dort ist ein Dynamitlager in die Luft gegangen und es gab viele Tote. Der Eigentümer hat dann entschieden, dass alle Direktoren oder Betriebsmanager am Betriebsstandort wohnen müssen. Damit hat es kein Sicherheitsproblem mehr gegeben. Deshalb war DuPont immer der Benchmark beim Thema Sicherheit.

Zurück zur Amag

Ich bin dann 2014 als von außen Kommender in die Amag und war international geprägt von anderen Kulturen. Die neue Amag ist im Gegensatz zur alten ein börsennotiertes entstaatlichtes Unternehmen. Der Staat war kein idealer Eigentümer. Die politische Einflussnahme auf unternehmerische Entscheidungen war negativ. Bis zur Privatisierung im Jahr 1996 waren Personalentscheidungen bis zur Vorarbeiter- und Meisterebene politisch motiviert.

Jetzt haben wir eine Mitarbeiterbeteiligung von 11,1 Prozent mit einer erfolgsabhängigen Dividendenausschüttung an die aktiven Mitarbeiter. Damit entsteht eine Unternehmenskultur, die auf Leistung und Erfolg ausgerichtet ist.

Wir sind momentan gerade in einer Investitionsphase, natürlich wird sich der Betriebsrat als Eigentümerversorger nicht gegen eine Investition wehren, die den Produktionsstandort im Inviertel mittelfristig absichert. Grundsätzlich haben wir für jede Entscheidung im Aufsichtsrat Einstimmigkeit. Das Verständnis, dass man nachhaltig positiv wirtschaften muss, hat sich bei unseren Mitarbeitern total gefestigt. Sie denken nachhaltig und stellen keine überzogenen Gehaltsforderungen.

Wir haben in Ranshofen 1.750 Mitarbeiter, machen einen Umsatz von 820 Millionen Euro und halten eine 20prozentige Beteiligung in Kanada an der größten Elektrolyse Nordamerikas wo 1.000 Mitarbeiter beschäftigt sind.

Zukunft der Aluminiumproduktion

57 Millionen Tonnen Primäraluminium werden weltweit pro Jahr erzeugt. 50 Prozent davon in China. Die Tonne Aluminium ist aktuell mit 1.600 Euro zwei Mal so teuer wie Stahl. Es gibt

kein Rohstoffproblem, Bauxit gibt es genug. Der Bedarf steigt recht stark, die Stahlproduktion steigt derzeit um 1,5 Prozent und die Aluminiumproduktion um sechs Prozent jährlich. Warum ist das so? Weil man den CO₂ Ausstoß von Fahrzeugen jetzt mehr im Fokus hat. Da gibt es gerade eine Revolution. Die Steifigkeit, Festigkeit und das Crash-verhalten von Aluminium im Automobil ist gelöst. Die Innovation in der Aluminiumindustrie ist sehr hoch. Natürlich geht es beim Automobil- und Flugzeugbau auch um den Treibstoffverbrauch. Ich kann mich gut erinnern, wie der damalige Bundeskanzler Vranitzky in den 1990er-Jahren das Dreiliter-Auto propagierte. Einige haben damals gemeint „so ein Träumer.“ Und heute ist dieses Dreiliter-Auto Realität. Früher hat es den Gusseisenmotor gegeben, dann kamen der Zylinderkopf aus Aluminium und dann der Leichtbaumotor aus Aluminium. Mit dem Audi A8 kam 1994 das erste Serienauto mit einer Vollaluminiumkarosserie auf den Markt. Range Rover, Jaguar und Ferrari bauen Aluminiumautos. Das spezifische Gewicht von Aluminium ist um zwei Drittel unter dem von Stahl, aber aufgrund der notwendigen stärkeren Blechdicke beim Aluminium liegt die Einsparung bei rund 50 Prozent. Man kann aber nicht sagen, dass das gesamte Aluminiumauto jetzt um 50 Prozent leichter ist, weil die zahlreichen elektrischen Einbauten und Komfortausstattungen die Autos schwerer als früher machen.

Die Preisentwicklung beim Aluminium entspricht dem Wirtschaftswachstum. Ich meine, es gibt im Leichtbau eine Revolution. Wir haben bei Aluminium auf der Transportseite, also bei Schiene, Schiff, LKW, Auto ca. 12 Prozent höhere Nachfrage pro Jahr. Das ist die compound annual growth rate.

Die Aussichten für die Aluminiumbranche sind also gut, möglich ist eine Überproduktion in China. Andererseits, wenn die CO₂-Vorschriften und Kyotoprotokolle eingehalten werden, dann kommt es zu massiven Schließungen in China. Oder die Aluminiumschmelzen dort müssen renoviert und die Energieerzeugung umgestellt werden.

Carbon Fiber könnte Aluminium gefährlich werden. Wenn man gesehen hat, wie beim Formel 1-Rennen in Monaco Verstappen mit 250 km/h in die Wand fährt und das Carbon-Cockpit rettet ihm das Leben, und der Fahrer steigt danach aus, als wäre nichts passiert, dann sieht man die Möglichkeiten dieses Werkstoffs.

Diese Kohlefaser-Bundwerkstoffe sind extrem teuer und leicht. BMW wollten einen Trend setzen und haben Anteil an SGL Carbon gekauft. Die Firma läuft aber nicht gut. Wir haben Carbon Fiber-Flieger, also den Boeing 787 Dreamliner und der A 350 von Airbus. Wir beschäftigen uns auch mit Carbon Fiber im Verbund mit Aluminium. Aber der Trend im Flugzeugbau ist bei Aluminium. Elon Musk, der neue Superstar in den USA, hat sein erstes Auto mit Carbon Fiber gebaut und jetzt auf Aluminium umgestellt. Ein ganz anderer Punkt: Die Stahldose, die gibt es gar nicht mehr, das wurde alles auf Aluminium umgestellt. Die Aluminiumdose ist unbegrenzt rezyklierbar. Aluminium ist auch in zahlreichen Elektronikprodukten dabei. Weil es wärmeleitend und leicht ist und cool aussieht.

Nespresso-Kapseln sind auch aus Aluminium. Nestlé hat ein Recyclingsystem aufgebaut, damit die Kapseln wieder zurückkommen. Aber der größte Recyclingbetrieb an einem Standort in Europa sind mit Abstand wir. Wir bekommen Dosenschrott, Späne, Felgen, Autoteile kommen zu uns. Unglaublich zu sehen, was alles auf unserem Schrottplatz landet. Wir haben gemeinsam mit unseren Lieferanten Technologien entwickelt, um verunreinigten Schrott wieder verwenden zu können. Wir verarbeiten auch lackierten und öligen Schrott. Wir haben im Ofen ein so genanntes Doppelkammerverfahren, in dem Schadstoffe komplett verbrannt werden. Da kann man jeden Aluminiumschrott verwenden. Eine Herausforderung beim Rezyklieren ist die Kombination von Aluminium mit anderen Metalle. So enthält eine Autotüre neben Aluminiumblech auch Schrauben aus Stahl oder Kupferteile für die Elektrik. Wichtig ist den Schrott so mischen, dass im Endprodukt gewünschte Zusammensetzung bestmöglich erreicht wird.

Was aber, wenn man keinen Schrott mehr bekommt? Das ist sehr unwahrscheinlich. Gäbe es irgendwann keine Autos mehr so würde diese Absatz- aber auch Rohstoffquelle wegfallen. Es gibt viele Leute, die meinen, mit Car Sharing wird das praktisch so sein. Aber die Toyotas und GMs, Chryslers und andere großen Firmen haben ihre Forecasts und investieren viele Milliarden in die nächsten zehn Jahre.

Die fünf großen der Aluminiumbranche Alcoa, Rio Tinto, Rusal, BHP und Vale investieren derzeit fast gar nichts. Nachdem der Verbrauch aber wächst und nichts investiert wird, kann man sich ausrechnen, wohin das Pendel schwingen wird. Für uns schaut die Zukunft damit gut aus.

Industrie 4.0

Industrie 4.0 ist unsere Zukunft. Auf der neuen Walzwerkseite geht alles in Richtung Automatisierung. Das bestehende Walzwerk produziert mit 100 Mitarbeitern und das neue Walzwerk mit zehn Mitarbeitern. Es kommen auch vollautomatisierte Transportmittel zum Einsatz, also man greift praktisch das Material gar nicht mehr an. Ich habe das bei unserem Kunden, der Constantia Teich in Mühlhofen gesehen. Die bekommen unseren Aluminiumbund aus Ranshofen, der wird bis zur Folie nicht mehr angerührt, das läuft automatisch durch. Das geht aber auch immer weiter. Automobil- und Flugzeugindustrie treiben den Wettbewerb. Wir haben eigene Ideen der Innovation und Automatisierung, arbeiten ständig an der Wettbewerbsfähigkeit, werden aber von der Automobil- und Flugzeugindustrie zu hoher Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit getrieben, sonst sehen wir keinen Auftrag. Wenn du nicht mittust, freuen sich andere.

TTIP

Unsere Konkurrenzfähigkeit würde sich durch TTIP massiv verbessern. Wir haben keine Angst, dass von der anderen Seite mehr Konkurrenz auf uns zukommt, im Gegenteil. Und wir sind ein exportorientiertes Unternehmen, wir exportieren 85 Prozent.

Russland

Russland ist das größte Land der Welt und mit 10 Millionen Barrel pro Tag der größte Erdölproduzent der Welt. Saudi Arabien fördert das auch, hat aber 17 Millionen Kapazität, die Russen können aber nicht mehr produzieren. Dazu kommt die Gasförderung. Was Russland noch auszeichnet, ist die sehr gute Ausbildung, die Red Directors, die alten Haudegen, die ich noch erlebt habe, gehen jetzt alle weg. Es kommen junge, extrem engagierte challenging guys.

Wie es politisch weitergeht, kann man nicht sagen. Arkadi Dworkowitsch war die rechte Hand Medwedews, als Präsident, ein äußerst fähiger Mann. Diese young talents, superfähige und gescheite Leute, von denen gibt es in Russland viele. Wenn sich die durchsetzen, wird Russland einen enormen Aufschwung erleben. Die werden jetzt noch von Putin zurückgehalten. Sie sind extrem gescheit und ergebnisorientiert. Sergei Gergiev zum Beispiel, der die School of Economics führte, bekam großen Druck, weil er die Korruption in Russland kritisierte. Er ist nach Paris gegangen.

Personal entlassen darf man in Russland nicht. Die Oligarchen akzeptieren das, aber dafür investieren sie auch und nehmen keine neuen Leute mehr auf. Die Produktivität steigt, bei stabiler Beschäftigung.

Es gibt eine McKinsey-Studie, die besagt, Russland hat nur 20 Prozent der Produktivität der westlichen Welt. Das hat Putin extrem aufgeweckt. Er sagte „ok, good news, wir haben also viel Potenzial“. Das ist wegen der politischen Position jetzt nicht so umgesetzt worden, wie er sich das vorgestellt hat, aber es ist im Werden. Putin will Produktivitätssteigerung haben. Und die bekommt er nur durch investieren und wachsen.

Die Meinungsfreiheit ist leicht eingeschränkt, aber man muss die Öffnung im Vergleich zu früher ansehen. Da durften die Russen nicht ausreisen. Ich habe das auch im Sport gesehen. Die russischen Sportler haben sich finanziert, indem wir ihnen deren ganzes Equipment abgekauft haben. Dafür haben sie ein paar Dollar bekommen. Das ist jetzt ganz anders. Früher konnten sie nach Ungarn fliegen oder mit dem Zug fahren, jetzt können sie überall hinfliegen.

Russland kauft weiterhin bei Siemens die Highspeed Trains und mit Boeing und Airbus arbeiten sie extrem eng. Wenn du mit einem Passagierflugzeug mit Aeroflot fliegst, sitzt du in einem Airbus 329 oder einer Boeing 737, oder der ganz neuen Tripple Seven nach New

York, das ist einfach Fact. Russland ist weiterhin größter Lieferant von Titanium an die Flugzeugindustrie.

Wenn jemand das unterbrechen will, dann ist er kurzsichtig. Die Kinder der Oligarchen sind in Genf, die Kinder der Oel-Manager sind in Wien. Die wollen nur, dass die Kinder gut ausgebildet werden. Die kommen dann wieder zurück. Der Kabinettschef von Putin war vorher neun Jahre in Washington. Diese Verbindung zwischen Russland und dem Westen, kann man nicht trennen.

Das einzige, das mich beunruhigt ist, dass Putin niemanden an sich heranlässt. Beispiel Formel 1-Lauf in Sotschi: Du siehst kein zweites Gesicht, du siehst nur ihn allein. Da können schon irrationale Sachen passieren. Und Medwedew hat als Premierminister wenig Einfluss.

Empfehlungen für den Wirtschaftsstandort Österreich

Ausgabenseitig sollte massiv reduziert werden, nicht steuerseitig erhöhen. Komplexität reduzieren. Die Koalition weiterführen und für Stabilität sorgen, aber mit mehr Push. Der Bundeskanzler sollte mehr in die Betriebe gehen. Österreich hatte 2014 ein Rekordsteueraufkommen, wir zahlen 90 Milliarden Steuern, das ist doppelt so viel wie vor 20 Jahren. Die Betriebe konkurrenzfähig machen. Die Stabilität und die Ausbildung sind bei uns gut.

Deutschland wiederum wird ständig bestreikt. Das ist eine Chance für uns.

Ich habe in Venezuela miterlebt, wie eine Koalition mit 92 Prozent Mehrheit alles vertan hat. Hugo Chavez war gar nicht daran schuld, es waren die zwei Regierungsparteien, die das so vermurksten, dass sie heute – nach 20 Jahren - 2 Prozent haben. Ich habe das miterlebt, die waren stark wie früher SPÖ und ÖVP. Und dann haben sie es so vermurkst, dass die Dritten und Vierten an die Macht kamen. Die zwei ehemals Großen haben das Land ins Chaos geführt. Mein ehemaliger Chef, Martin Schöffl, hat immer gesagt „in Venezuela geht es dann nicht gut, wenn die Ranchos – so heißen die Favellas dort - einmal hinunterkommen“. Und jetzt sind sie unten.

Und das als fünfgrößtes Opec-Land, Venezuela hat Eisenerz, Bauxit, Nickel, Gold und es ist völlig niedergefahren worden. Wir sollten diese und ähnliche Entwicklungen in anderen Ländern als abschreckendes Beispiel sehen und unsere Kräfte auf die Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit des Standortes konzentrieren.