

**Dr. Oskar Grünwald**  
**„VÖEST-Debakel“**

Im Halbjahr 1985 gab es ein schönes großes Zeitungsinserat mit einem Titel a la: „VÖEST kommt voran“. Man hat uns in der ÖIAG immer gesagt, alles sei im Plan. Dann schrieb das Wochenmagazin „Profil“, dass mit den Ölgeschäften der VÖEST etwas nicht stimme. Wir haben uns damit an die Vorstände der VÖEST und ihrer Tochter Intertrading gewandt und beruhigende Auskünfte erhalten. Auch Minister Lacina ist beruhigt worden: da sei nichts dran an den Geschichten. Die Message von VÖEST war: „Wenn es tatsächlich kritisch wird, steigen wir rechtzeitig aus. Wir machen so viel Handel, ohne Ölgeschäfte keine Intertrading, wir beherrschen das.“ Das waren die Aussagen.

In Wirklichkeit war es so, dass sie das Geschäft offenbar nicht verstanden haben und schon gar nicht die Risiken. Wir wiederum haben uns mit den beruhigenden Kommentaren zufrieden gegeben. Der Rechnungshof hat später gemeint: „Der Aufsichtsrat hat zu lange vertraut.“ Na, im Nachhinein weiß ich das selber auch. Bei einer Aufsichtsrats-Sitzung hatte VÖEST-Generaldirektor Apfalter versichert: „Wir haben das im Griff.“ Hätten wir damals sagen sollen: „Herr Generaldirektor, wir schätzen Sie, aber ganz trauen wir Ihnen nicht. Also her mit allen Unterlagen, Abteilungsleiter und Wirtschaftsprüfer in die AR-Sitzung!“ So wird das halt nicht gespielt.

Jedenfalls: An einem Dienstagabend im November gab es ein Gespräch mit Apfalter und dem Finanzvorstand der VÖEST Koch in der ÖIAG. „Wir haben neben den Verlusten im Anlagenbau und in der Finalindustrie auch im Ölhandel mehrere hundert Millionen verloren, die Intertrading hat sich nicht an Anweisungen gehalten“, sagte Koch. Wir haben nicht sehr viel über die Details des Öltrading geredet, hingegen mehr über die Auswirkungen auf die Bilanz. Die Botschaft hat sich dann zum Minister verbreitet, schließlich ist die Entscheidung gefallen: der VÖEST-Vorstand soll teilweise gehen. Das war aber nicht durchsetzbar, es musste dann der gesamte VÖEST-Vorstand gehen.

Diese Entscheidung haben wir gemeinsam getroffen, die Politik und die ÖIAG. Wir waren damals schon von erheblichem Misstrauen erfüllt. Man hatte uns mit Auskünften hingehalten. Zum Beispiel beim Stahlwerk Bayou in den USA, das Projekt ist extrem schlecht gelaufen- aber keiner der Verantwortlichen war bereit, uns die Wahrheit zu sagen. Sie sind ausgewichen, haben abgeblockt und beschönigt.

Die Medien haben uns dann zerrissen. „Wie kann man einen ganzen Vorstand feuern? Das Unternehmen ist führungslos.“ Unser Fehler war, nicht ganz offen zu sagen, dass das Vertrauen zu allen nicht mehr vorhanden war - und das aus guten Gründen. Denn in der Bilanz per Ende 1985 waren die Verluste aus Beteiligungen und Anlageprojekten deutlich höher als der ganze Ölverlust.

Diese Ereignisse verliefen hochdramatisch, zugleich waren sie auch tragisch. Apfalter hatte viele positive Maßnahmen gesetzt, er hatte sich geradezu zerspragelt, um Ersatzarbeitsplätze insbesondere in der Steiermark zu schaffen. Beispiele sind die High-Tech-Betriebe in Leoben-Hinterberg (heute AT&S) und Unterpremstätten (heute ams) und die Wolframhütte im Sulmtal. Auch der Aufbau der Vamed war seine Initiative. Heute ist die Vamed mit 710 Projekten in 77 Ländern ein Exportmotor und in Österreich Marktführer im Gesundheitstourismus. Bei der Berichterstattung über eine Jubiläumsfeier der Vamed wurde nirgends erwähnt, dass es sich um eine Gründung der VÖEST handelt.

Wir wussten, dass die Direktorebene der VÖEST sehr stark ist, der Betrieb also weiterläuft. In einem Zug sind zwei von uns, Claus Raidl und Erich Staska, in den Vorstand der VÖEST geschickt worden. Dann ist der Generaldirektor der Chemie Linz AG, Richard Kirchweger in den Vorstand gekommen, aber nicht lange geblieben.

Auch die Chemie Linz hat auf diesen Ölgeschäften bestanden, obwohl ich davon abgeraten habe. Dort hat man gesagt: „Wir brauchen dieses Geschäft für unsere Handelsbeziehungen, wir liefern Chemie und bekommen dafür Öl.“ Dann hat sich herausgestellt: sie haben geglaubt, sie können es besser als die VÖEST. Jedenfalls haben sie auch Verluste erlitten, die sie gerade noch aus eigenen Mitteln tragen konnten. Damit war Kirchweger als VÖEST-Chef Geschichte und wir mussten einen anderen suchen. Rudolf Streicher war auch im Gespräch, aber der Betriebsrat hat intensiv gegen ihn agiert, Streicher galt als harter Rationalisierer.

Wir lernen daraus: wenn einmal Mißtrauen da ist, soll der AR nicht zuwarten sondern zumindest umgehend eine Sonderprüfung veranlassen. Und das Geschäft mit Derivaten ist sowieso eine brandgefährliche Sache. Baring in London, Klöckner, die Société Générale mit Kerviel – 5 Mrd.Euro Verlust – und manche andere können ein Lied davon singen.

Die Ironie der Geschichte: Ich war später zu Gesprächen mit der Metallgesellschaft bei Herrn Schimmelbusch in Frankfurt. Da ist uns erhebliche Häme entgegengeschlagen nach dem Motto: „Wir machen ja auch diese Ölgeschäfte. Wir haben das alles unter Kontrolle, uns wäre das nicht passiert, was den lieben Österreichern passiert ist.“ Na, einige Zeit später

fliegt die Metallgesellschaft mit Erdöloptionsgeschäften in die Luft, Schimmelbusch muss gehen und der gesamte Vorstand muss gehen.

### **Gespräche mit Kreisky und Benya**

Freude ist nicht der passende Ausdruck. Aber die regelmäßige Zusammenkunft mit Kreisky und Benya im Rahmen des monatlichen ÖIAG-Jour fixe im Bundeskanzleramt war ein großes Erlebnis. Die Unterstützung durch Mitglieder des Aufsichtsrates – ich nenne nur Taus, Kölliker, Staribacher, Hollweger – habe ich in bester Erinnerung. Geist und Sekyra habe ich sehr geschätzt, mit ihnen gab es nie Streit.

Schon lange vor meiner Tätigkeit in der ÖIAG hatte ich mich für Unternehmensgeschichte und Unternehmensentwicklung interessiert. Jetzt lernte ich viele Firmen im In- und Ausland genauer kennen. Wir hatten auch Kontakte zu den Staatsholdings in Italien und Schweden IRI und Statsföretag aufgebaut. Über die Strategie und die Organisation der großen privaten Holdings Société Générale de Belgique und Anglo American in Johannesburg konnte ich mich bei Besuchen informieren. All das kennenzulernen gehörte zu den schönen Seiten meiner Tätigkeit.

Ein Erfolgserlebnis für mich war die Stahlfusion. Durchgesetzt hat sie natürlich Kreisky. Denn der Widerstand der Bundesländer, der Manager und der Betriebsräte war riesengroß. Jede Seite hatte ihr eigenes Verhinderungsmotiv. Das letztlich realisierte Modell, nämlich die Fusion von Vöest und Alpine plus Angliederung der Edelstahlfirmen hatte ich schon 66 bei einer Fraktionszusammenkunft und dann bei der Abfassung des SPÖ-Wirtschaftsprogramms vertreten. Nach lebhaften Debatten wurde die Formulierung: Das Ziel ist die Schaffung eines einheitlichen Eisen- und Stahlkonzerns im Programm verankert.

Die neu formierte ÖIAG erhielt das Eigentum an den Gesellschaften und bekam als Aufgabe die branchenweise Zusammenführung. Das große Intrigenspiel begann. Verschiedene Varianten wurden über Medien lanciert, etwa eine Stahlholding unter der ÖIAG-Holding oder die sogenannte B17-Lösung, d.h. Alpine plus Böhler plus Schoeller-Bleckmann ohne Vöest. Eine Äußerung von Kreisky, die Generaldirektion in Wien anzusiedeln, führte in Linz zu einer Art Volksaufstand.

Es kam dann „mein Modell“, das natürlich auch von anderen unterstützt wurde. Kreisky bestand auf einem Gesetz, vielleicht traute er den Organen doch nicht ganz. In seiner Rede im Parlament begründete er die „Große Lösung“ wie er sie werbewirksam benannte.

Die ÖVP stimmte übrigens dagegen.

Eine weitere Aufgabe war die Koordination der Petrochemie. Die damaligen Stickstoffwerke, später Chemie Linz, hatten bereits ein Joint-Venture mit der BASF und die ÖMV plante eine Investition zusammen mit Hoechst. Die Gefahr einer innerösterreichischen Zersplitterung und ausländischer Dominanz lag auf der Hand. Ich bekam einen Hinweis auf die

Rheinischen Olefinwerke (ROW), einer 50:50 Tochter von Shell und BASF. Ich besuchte ROW und konnte mich davon überzeugen, dass die Zusammenarbeit bestens funktioniert. Also eine gemeinsame Tochter wurde das Rezept für unser Problem. In dieser arbeiteten dann OMV und Chemie Linz erfolgreich zusammen. Hie und da gab es Streit über Verrechnungspreise, zu großem Krach kam es nur beim Zusammentreffen der Generaldirektoren, zweier sehr verschiedener Charaktere. Bauer verkörperte das Oilbusiness und Buchner hatte die Haltung eines früheren Offiziers. Zwanzig Jahre später wurde die Chemie Linz ganz von der ÖMV übernommen und die Petrochemie, heute Borealis, hat sich zu einem maßgeblichen Player auf dem Weltmarkt entwickelt.

Eine ehrenvolle Aufgabe war der Vorsitz im ÖMV-Aufsichtsrat, den ich viele Jahre innehatte. Kritisch war die erste Hauptversammlung nach der Privatisierung. Zur Vorbereitung besuchte ich eine Siemens-HV in München. Auffallend waren dort die scharfen Eingangskontrollen und der bereitstehende große Stab für die Beantwortung der Aktionärsfragen. Eine Stunde nach Beginn war das Auditorium deutlich schütterer, weil viele Teilnehmer schon auf den Gängen beim Weißwurstessen zu finden waren. Von den Herren am Podium war nur der Kopf zu sehen, eine Vorsichtsmaßnahme, sagte man mir, für allfällige Anschläge. Es war die Zeit der RAF und ein Siemens-Vorstand war ermordet worden.

Alle meine Hauptversammlungen verliefen ohne Zwischenfälle, die durch Jahrzehnte regelmäßig gezahlte Dividende trug sicher dazu bei. Stillende Mütter und angekettete Grüne, wie ich sie in einer Verbund-HV gesehen hatte, blieben mir erspart. Mit großer Geduld konnte ich alle inquisitorischen und querulierenden Aktionäre beruhigen und zufriedenstellen. Die HV-Spezialisten, die den Geschäftsbericht genau studieren, provozieren und auf formale Fehler warten, gab es noch nicht.

Ein besonderer Erfolg war der Verkauf der ASA. Die auf Initiative von Sekyra aufgebaute Müllentsorgungsgruppe ging 1993 nach tage- und nächtelangen Verhandlungen an eine französische Gesellschaft, mit einem erheblichen Gewinn von mehreren hundert Mio.S.

### **Funktionieren des Aufsichtsrates als Kontrollgremium**

Der Aufsichtsrat arbeitet in erster Linie mit Informationen, die ihm der Vorstand gibt. Er ist dem Vorstand in gewissem Maße ausgeliefert. Jeder Vorstand färbt schön, es gibt immer eine Differenz zwischen den Berichten und der tatsächlichen Lage. Das führt zur grundsätzlichen Problematik der Unternehmensaufsicht. Seit mehr als zwanzig Jahren – der Cadbury-Report war glaub ich Anfang der 1990er Jahre – wird hier reformiert. Hunderte Seiten von zusätzlichen Governance-, Compliance-, Börse-, Wertpapier- und Finanzmarktregeln sind zu beachten. Die Aktiengesetze wurden strenger. Hat es genützt? Ich zweifle. Wo waren denn die Boards bei der Beurteilung etwa des Subprime-Papier-Handels vor dem Crash? Die

Deutsche Bank zahlt für eine Reihe von Verfehlungen laut Medien 6,5 Mrd. Euro Strafe. Der Aufsichtsrat hat nie etwas bemerkt?

Sorgfaltspflicht ist selbstverständlich – aber es gibt halt den menschlichen Faktor, die Gruppendynamik des Aufsichtsrats bei dieser „Nebenerwerbstätigkeit“. Selbst wenn man glaubt, es besser zu wissen – soll man dann sagen: „die andern fünf sind dumm, nur ich bin geschickt?“ Nur in Ausnahmesituationen haut man wirklich auf den Tisch. Oder aber ein wichtiger Kollege muss um halb fünf weggehen, er muss zum Minister X, zum Botschafter Y etc. Es bleibt also manchmal wenig Zeit für die Aufsichtsratssitzung. Und einer sagt: „Geh schau, Bedenken gibt es immer, Wirtschaft ist Risiko, zeige mehr Courage, sei nicht so zögerlich.“ Dieser ganze Komplex von unvollständigen Informationen, persönlichen Loyalitäten macht die Aufgabe nicht leicht. Auch die Beziehung zu den Executives ist nicht immer harmonisch. He has an ego the size of a planet, hieß es einmal über einen autokratischen CEO. Es gibt aber auch Sternstunden, wo du als Aufsichtsratsvorsitzender etwas durchsetzen oder einen Blödsinn verhindern kannst.

Als OMV-AR-Präsident und zugleich als Vertreter der ÖIAG habe ich zusammen mit Schenz und Ruttenstorfer in Abu Dhabi mit der IPIC über eine strategische Partnerschaft verhandelt. Nachdem die Beteiligung zustande gekommen war, habe ich mich dann durch zehn Jahre um eine funktionierende Zusammenarbeit und eine gute Atmosphäre bemüht. Mein damals erwachtes Interesse an arabischer Geschichte und Kultur hat wohl auch zu einer guten Gesprächsbasis beigetragen. Sowas kostet viel Zeit, gehört aber zu den Pflichten eines Vorsitzenden.

Als Vorsitzender brauchst du Beschlüsse. Und Beschlüsse erfordern Mehrheiten. Du musst also darauf achten, nicht isoliert zu werden. Dass Vorstände sich mit einzelnen Aufsichtsräten quasi verbünden, hat es nämlich auch schon gegeben.

Eines möchte ich noch betonen. In Krisenzeiten ist die Unterstützung durch den AR-Vorsitzenden ganz wichtig. Staribacher war in allen schwierigen Situationen ein freundlicher Ratgeber und ein verlässlicher Rückhalt. Empfehlenswert ist dann auch die Beiziehung eines Rechtskundigen in die Sitzung. Prof. Doralt hat den verunsicherten Aufsichtsräten die Gewißheit gegeben nichts Unrechtes zu tun.

## **Privatisierung**

Die sogenannte gemischte Wirtschaft war durch Jahrzehnte ein fixer und unbestrittener Bestandteil der Volkswirtschaften. Der Bruch kam mit den Strukturkrisen bei Stahl, Kohle, Werften etc. in den siebziger Jahren und der Privatisierungswelle in den achtziger Jahren. Heute dominiert die Ausrichtung am Kapitalmarkt, der sagt wenn du nicht die branchenübliche Rendite oder das branchenübliche Wachstum erreichst, bist du als Manager bald weg. Wenn

ein Bereich nicht die Nummer Eins oder Zwei oder gerade noch Drei in seinem Markt ist, musst du zukaufen oder ihn loswerden. Auf diese Weise kommt es zu oligopolistischen Marktstrukturen und manche bekannte Unternehmen sind in größeren Konzernen aufgegangen. Hoechst - wollte Anfang der siebziger Jahre mit der ÖMV in der Petrochemie zusammenarbeiten – wegfusioniert. Von Alu Pechiney sollte das Know How für eine neue Elektrolyse der AMAG kommen – aufgekauft. Mannesmann war für die Unternehmensplanung der ÖIAG das große Vorbild – übernommen und aufgeteilt. Die Dresdner Bank war Leader der deutschen Tranche bei der ÖMV-Emission 1987 – geschluckt von der Commerzbank nach einem mißglückten Allfinanz-Experiment mit der Allianz

Die erste wirkliche Privatisierung war der Verkauf von Aktien der ÖMV 1987. Die Jahre früher erfolgten Übergaben der Siemens-Nachfolgebetriebe an den Siemens-Konzern kann man hier nicht einbeziehen, weil die österreichischen Siemensianer sich mit München und Erlangen enger verbunden fühlten als mit dem österreichischen Staat.als Eigentümer.

Am Beispiel der OMV haben wir den Übergang kennengelernt von der alten Welt – Berücksichtigung aller stakeholder, sehr kontinuierliche Entwicklung – zu der neuen Welt des shareholder-value. Plötzlich waren Fragen wichtig wie: Wie ist das Quartalsergebnis, was sagen Analysten, was macht die peer group? Pausenloser Druck a la: „Was, du hast im letzten Quartal keine Übernahme gemacht? Es ist zugleich ein starker Anreiz, sich weiterzuentwickeln. Das sehe ich positiv. Negativ ist diese Hektik, dieser Aktionismus um jeden Preis. Auch wenn dir nichts einfällt: Kauf eben irgendetwas oder verkaufe irgendetwas. Eine Begründung findet sich schon. Die Strategie ist dehnbar, Kernkompetenzen wandeln sich.

Schon bei der Emission haben wir den Aktienmarkt gespürt. Kurz vor dem Start der Roadshows war der Börsencrash vom Oktober 87. Wir wollten ursprünglich 25 Prozent der ÖMV-Aktien verkaufen und mussten dann auf 15 Prozent zurückgehen. Wir wollten 500 Schilling als Emissionskurs und planten dann 450. CA Chef Schmidt-Chiari hat mich aus dem Sitzungszimmer gebeten, an der Hand genommen und gemeint, „können Sie da nicht ein bisschen nachgeben?“ Na gut, dann sind wir bei 440 angelangt. Nach der Börseeinführung ist der Kurs hinuntergegangen, später hat er sich kräftig erholt.

Mit der ÖMV-Transaktion war der weitere Weg der Aktienverkäufe vorgezeichnet: Man entscheidet sich nach einem beauty-contest für eine der großen Investment-Banken. Die Ermittlung des Ausgabepreises, die Aufteilung auf die Syndikatsbanken und die Länder sowie die Ausarbeitung des Prospektes liegen weitgehend bei der Bank.

Anders geht es beim Verkauf von Unternehmen oder Teilbereichen zu. Beispiel SGP. Aus dem, Unternehmen haben wir den Bereich Schienenfahrzeuge herausgelöst und in zwei Schritten an Siemens verkauft. Im Rückblick eine richtige Maßnahme. Es kam nämlich danach zu großen Überkapazitäten und die Bahnen verlangten ganze Zugsysteme.

Die Managements waren zu allen Privatisierungen positiv eingestellt, der Wegfall des politischen Einflusses gefiel allen. Die größere Beweglichkeit der Unternehmen und die Bewährung auf den internationalen Aktienmärkten waren für alle eine gute Motivation. Die enorm gestiegenen Gehälter, die Boni und die Aktienoptionsprogramme haben wohl auch eine Rolle gespielt.

Bei den Betriebsräten und den Gewerkschaften gab es von Anfang an Skepsis und Ablehnung. Dass der Einfluss der Arbeitnehmerseite schwächer werden wird, war allen klar. Sehr bald wurde der Ergebnisdruck weitergegeben. Die Zahl der Beschäftigten ging zurück, Sozialleistungen gekürzt oder gestrichen. Unternehmensteile wurden ausgegliedert in Richtung billigerer Kollektivverträge oder Subfirmen mit Prekariatslöhnen wurden eingeschaltet.

## **Staatseigentum**

Warum hat man nach dem Krieg verstaatlicht? Man hat geglaubt, man besetzt damit die Kommandohöhen der Wirtschaft. Und schafft die Grundlagen für eine Rahmenplanung. Es gab auch weitere Motive: Stabilität des Eigentümers, Sicherung des Deutschen Eigentums, schlechte Erfahrungen mit ausländisch beherrschten Konzernen in der Zwischenkriegszeit. In fast allen europäischen Ländern gab es staatliches Eigentum in der Industrie, bei den Versorgern und bei den Banken. Über Jahrzehnte entwickelten sich diese Sektoren recht gut, zu Flops kam es natürlich auch. Es gab in diesen Bereichen auch immer große unternehmerische Leistungen. Für Österreich nenne ich das LD-Verfahren, den Aufbau der Petrochemie durch die damaligen Stickstoffwerke, den ersten Gasliefervertrag mit der Sowjetunion verbunden mit der Schaffung eines bedeutenden Gastransitnetzes.

Der Staat ist ein schlechter Unternehmer heißt es oft. Diese pauschale Aussage halte ich für unsinnig. Der Staat hat nämlich oft andere Ziele als Gewinnmaximierung. Seine Ziele sind Arbeitsplätze, regionale Entwicklung, Entwicklung von Technologien, nationale Sicherheit etc. Nicht zuletzt sind ja im Lauf der Jahrzehnte viele Unternehmen deshalb beim Staat gelandet, weil sie unter privaten Eigentümern zusammengebrochen sind. Übrigens wäre es genauso unsinnig zu sagen, Familien sind schlechte Eigentümer. Sie sind häufig zerstritten, es fehlen ihnen oft die Mittel für das Wachstum, Nachfolgeprobleme sind ungelöst, dennoch ist eine pauschale Aussage nicht gerechtfertigt.

Es hat in den letzten zwanzig Jahren immer geheißen: Weniger Staat, besonders im Finanzwesen. Ich kann mich gut daran erinnern, wie Professoren, Politiker und Journalisten die Aufhebung des Glass-Steagall-Gesetzes bejubelt haben. Warner gab es, aber sie waren nur wenige. Und jetzt müssen die Staaten Milliarden zuschießen – den Banken fast überall, auch General Motors in den USA, um zu verhindern, dass alles zusammenbricht. Damit ist wohl eindeutig widerlegt, dass freie Märkte alles zum Besten regeln. Überzeugte Markttradi-

kale werden natürlich auf jeden Fall die Schuld beim Staat suchen: Er habe zu wenig oder zu viel oder falsch reguliert.

Nun möchte ich als alter Roter den Staat keinesfalls idealisieren. Er ist manchmal nicht der Flexibelste und nicht der Schnellste. Ich war zum Beispiel in der Telekom-Kommission. Die gibt großartige Einblicke in das Geschehen im Telekombereich. Dann begann das Regulieren. Was passiert? Natürlich sind diese Entscheidungen für irgendeinen der Marktteilnehmer nicht erfreulich. Also werden als erstes Rechtsanwälte auf uns losgeschickt. Die sagen: „Das ist ja gar nicht eure Kompetenz“. Wir schreiben also wieder langatmige Bescheide und behaupten, das sei sehr wohl unsere Kompetenz. Dann bekommen wir die nächsten Stellungnahmen der Rechtsanwälte, in denen sie sagen: „OK, ihr habt die Kompetenz, aber eure Entscheidung ist falsch. Denn diese Entscheidung beruht auf falschen Grundlagen, Annahmen und Berechnungen, auf falscher Lesart des Gesetzes.“ Und die Rechtsanwälte gehen zu Gericht. Wir geben wieder eine Stellungnahme ab, das dauert natürlich alles, dann geht es in die nächste Instanz. Wenn noch dazu eine Vorabentscheidung des Europäischen Gerichtshofes verlangt wird, dann geschieht einmal hierzulande 18 Monate gar nichts.

Der naive Mensch glaubt, wir sind eine Behörde und jede andere Behörde hilft uns automatisch und gern. Das ist aber überhaupt nicht so. Die andere Behörde meint: „Die verlangte Information unterliegt dem Amtsgeheimnis“ Dazu kommt teilweise eine arrogante Einstellung „Wir sind die Behörde und wer bist du?“ Ein klassischer Satz eines Richters in der Regulierungsbehörde war ja: „Die Behörde ist nicht dazu da, dem Bürger zu helfen.“ Da ging es um einen Antrag, wir hatten ihn zurückgewiesen und ich habe gemeint, wir müssen dem Antragsteller sagen, wie wir uns das vorstellen, sonst kommt er wieder mit einem anderen Antrag und wir weisen das wieder zurück und es geht ewig so weiter. Dann ist dieser Satz gekommen. Daraufhin bin ich explodiert.

Alles, was im staatlichen Bereich schief geht, ist ein Riesenpolitikum, ein Riesenskandal. Es gibt es eine Anfrage im Parlament an den zuständigen Minister, dann einen Rechnungshof-Bericht, der geht zwei Mal hinaus, als vertraulicher Rohbericht im Profil und als Endbericht. Der Bericht geht in den Ausschuss und ins Plenum, dann kommen Rücktrittsaufforderungen an den zuständigen Minister. Der kann aber überhaupt nichts dafür, der hätte auch nichts verhindern können. Thyssen-Krupp baut ein Stahlwerk in Brasilien, das ist geplant mit 1,9 Mrd., kostet dann 8 Mrd und damit sind ein paar Milliarden verloren, ähnliches passiert mit einem Werk in den USA. Die verantwortlichen Vorstandsmitglieder und der Aufsichtsratsvorsitzende müssen gehen. In der FAZ gibt es einen Dreispalter. Das wars dann..

### **Weitere Privatisierungen?**

Bis 1987 galt das Prinzip, was verstaatlicht ist, bleibt verstaatlicht und es darf nichts geändert werden. Wenn ein Betrieb nicht funktioniert, wird er irgendwo hineinfusioniert. Irgendwo im



Bereich der Verstaatlichten. Das war die damalige Sicht. Wir verstaatlichen nicht weiter, aber entstaatlicht wird auch nicht. Ein politisches Patt – industriepolitisch ein Unsinn.

Wo sollte der Staat grundsätzlich beteiligt sein – zumindest mit Sperrminoritäten? Meiner Meinung nach bei der Post, beim Wasser zu 100%, in der Energie und Telekommunikation. Allerdings helfen Sperrminoritäten auch nicht immer, wie das Beispiel der Telekom zeigt.

Dass man ein Schlüsselunternehmen wie dieses Unternehmen so sang- und klanglos aus der Hand gibt, ist ein Trauerspiel. Dass die Regierung dazu kein Wort verliert, ist schlimm.

Man muss immer neu überlegen, was sollte der Staat besitzen, was sollte er regulieren, was nicht regulieren? Manches ist nicht regulierbar, es würde zu mehr Problemen, mehr Ungerechtigkeiten führen. Da gilt eben das „Law of the unintended consequences“.

Was gehört in eine ÖIAG? Meines Erachtens die OMV und die Verbundgesellschaft, die sind beide energieorientiert. Bei der Asfinag würde ich sehr zögern. Da sie Verkehrspolitik macht, würde das eher zur Bundesbahn passen. Zweitens baut die Asfinag und Bauen hat eine eigene Unternehmenskultur. Dieses Know-how, diese Einstellung finde ich eher in den ÖBB als in der ÖIAG. Ich war lange Zeit Aufsichtsrats-Vorsitzender bei der Strabag Österreich und in der Infrastrukturgesellschaft der ÖBB, dort habe ich die Bauwirtschaft kennengelernt. Ich würde mir überlegen, ob die ÖIAG nicht eine Nebenfunktion erfüllen sollte: Als Startup-Unterstützung, Gründerhilfe, Equity-Partnership, Sanierungsgesellschaft. Die von Lacina gegründete GBI hat auf diesem Gebiet sehr erfolgreich gearbeitet.

Ich würde Case by Case ansehen und jeweils fragen: „Hat es einen Sinn, dass der Staat beteiligt ist und was könnte das bezwecken?“. Es könnte zum Beispiel bei der Telekom, also bei der Breitband-Infrastruktur ein Ziel sein, die Infrastruktur auszubauen, ohne kurzfristig auf das Ergebnis achten zu müssen. Auch aus einer gewissen Souveränitätsgesinnung heraus: sollte in der Infrastruktur nicht das Ausland die Dinge beherrschen. Dann würde ich sagen: Das Headquarter samt österreichischem kontinuierlichen Einfluss muss im Lande sein. Es ist sehr viel Diskontinuität in der jetzigen Form des Kapitalismus, die Firmen werden gekauft, zerteilt, wieder verkauft usw. viel Humankapital geht verloren. Die Unternehmen sind ein Spielball des Aktionismus in diesem Finanzkapitalismus, das ist nicht gut für die Unternehmen und für die Menschen. Die durchgehende Verunsicherung, die Abstiegsängste des middle-management dieses Thema wurde bisher zu wenig ernst genommen.

### **Erfolg der Privatisierungen**

Ich sehe keinen einheitlichen Trend, eher ein buntes Bild. Manche haben sich gut entwickelt, ich nenne VÖEST, OMV, Post –mehr oder weniger wie die gesamte Branche. Große Teile der SGP, der Elin, der Chemie Linz, der VA Tech, von Stahl Judenburg sind unter dem Dach anderer Konzerne gelandet. Manche Unternehmen haben schon einen mehrfachen Eigentümerwechsel hinter sich wie die Amag oder die Montanwerke Brixlegg. Berndorf und

Schoeller Bleckmann haben es an die Börse geschafft. Große Beschäftigungsrückgänge gab es bei Post und Telekom, einen Kahlschlag in der Produktion vor allem bei der Austria Tabak. Dass Privatisierung und Börsenotierung kein Patentrezept für eine positive Unternehmensentwicklung darstellen, hat sich bald herausgestellt. Nach Verlustjahren verlor die AUA ihre Selbständigkeit und endete als Teil der Lufthansa. AUA-Fans, zu denen ich mich zähle, finden ihren Trost darin, dass das Grounding der Swissair viel spektakulärer war. Bei Telekom und Verbund schmolz das Eigenkapital in den letzten Jahren, vor allem durch Abschreibungen auf Beteiligungen. Da bei der Verbund die Mehrheit beim Staat gesetzlich festgeschrieben ist, musste frisches Kapital vom Staat zugeführt werden. Die Kontrolle der Telekom ging relativ billig an eine mexikanische Gruppe.

Damit stellt sich auch die Frage, wie sichere ich die Selbständigkeit eines Unternehmens. Man glaubte an Kernaktionäre. Diese entpuppten sich bei Böhler als weniger stabil als gedacht und verkauften bei erster Gelegenheit. Das traditionsreiche Unternehmen ist nun fünfte Division der Voestalpine. Diese, die nun auf erfolgreiche 25 Jahre zurückblickt, hat eine solidere Lösung gefunden. Zwei oberösterreichische Banken und eine Stiftung mit Belegschaftsaktien halten große Aktienpakete. Damit wird eine feindliche Übernahme verhindert und die Wiener können auch nicht mehr dreinreden.

## Medien und Finanzkapital

Stahl und Kohle sind schon lange nicht mehr die Kommandohöhen. Heute liegt die Macht sehr stark bei den Medien und beim Finanzkapital, den Investmentbanken, Rating-Agenturen den Hedge-Fonds. Insbesondere die Investmentbanken haben Informationen, die sonst niemand hat, sie haben die besten Leute und sie arbeiten international. Die Regierungen und die Parlamente wirken nur innerhalb ihrer Staatsgrenzen und Brüssel bildet auch nur teilweise eine Gegenmacht soweit es nicht ohnehin im neoliberalen mainstream agiert. Soll man Investmentbanken stärker regulieren? Sie sind zu mächtig, die bringt man nicht unter Kontrolle. Ein politischer Wille zu einschneidenden Änderungen ist auch nicht vorhanden. Alle Ideen vom Trennbankensystem, die bei Krisenausbruch aufgekommen sind, sind rasch wieder eingeschlafen. Warum das? Nicht weil sie schlecht sind, sondern weil die Mächtigen gesagt haben: „Wir machen das nicht, lasst euch das nicht einfallen, liebe Politiker.“ Ähnliches gilt für die Finanztransaktionssteuer. Seit Jahren diskutiert, realisiert ist bisher fast nichts.