

**Dr. Christian Konrad**

## **Die Geschichte von Raiffeisen**

Die Landwirtschaft hat bis in die 1960er und 1970er Jahre eine wesentliche Rolle gespielt, weil es darum gegangen ist, die Bevölkerung zu ernähren. Ich brauche keine Girokonten, wenn ich kein Brot und keine Butter habe.

Raiffeisen war föderalistisch organisiert, also auf drei Stufen aufgebaut: Die Ortsgenossenschaften, die Landesebene und die Bundesgenossenschaft. Bei der Milch ist es relativ schnell anders geworden, beim Wein war es nie so und in der Lagerhausgruppe war es lange so, jetzt ist sie zweistufig aufgebaut. Die Bankengruppe ist nach wie vor dreistufig. Niederösterreich und Wien als ihr Herzstück haben nicht nur die Hauptbeteiligung an der RZB, sondern es gab historisch bedingt auch einige Beteiligungen, etwa im Zuckerbereich. Die österreichische Zuckerwirtschaft war wie anderswo auch durch die Marktordnung geregelt und der Wettbewerb dadurch eingeschränkt. Ein Teil war durch familiäre Strukturen geprägt, daneben gab es private Genossenschaften. Erst Ende der 1980er Jahre, im Vorfeld des zu erwartenden EU-Beitritts, haben diese Gruppen unter dem Motto „So klein haben wir in Europa überhaupt nichts zu reden“ zusammengefunden. Da gab es die ersten Kontakte zur deutschen Südzuckergruppe. Ich habe 1990 als Obmann

für Niederösterreich die Partnerschaft mit Südzucker weiter ausgebaut. Wir haben Zucker und Stärke zusammengelegt und uns den dritten Geschäftsbereich Fruchtzuckerzubereitung zugelegt, der heute umsatz- und ertragsmäßig der stärkste Bereich ist.

## **Agrana**

Die Agrana ist eine börsennotierte Gesellschaft. Die Aktienmehrheit hält ein Syndikat. Innerhalb dieses Syndikats wurde eine 50:50-Teilung zwischen Österreich und Südzucker festgelegt. Mittlerweile hält die gemeinsame Z & S Zucker und Stärke Holding AG 86 Prozent, Südzucker hat 6,5 Prozent und 7 Prozent sind im Streubesitz. Das ist aber eine vorübergehende Situation, weil ein britischer Pensionsfonds Aktien verkauft hat. Den größten Teil der Anteile dieses Fonds haben wir im Syndikat zu gleichen Teilen übernommen, die Südzucker hat darüber hinaus noch rund 4,9% Aktien erworben. Dies ist für das Syndikat aber nicht von Bedeutung, weil diese Aktien über die Börse verkauft werden sollen.

Die beteiligungsmäßige Verschränkung begann mit unserer Übernahme von 10% an der Südzucker und in einem weiteren Schritt mit jeweils 2,5% wechselseitiger Beteiligung Südzucker/Agrana. Bis 1993 haben wir das auf 50 Prozent erhöht. Das Syndikat wird durch einen vom österreichischen Gesellschafter

nominierten Vorsitzenden geführt. Und es gibt im Aufsichtsrat dem Vorsitzenden ein Dirimierungsrecht in entscheidenden Punkten, etwa bei neuen Geschäftsfeldern. Im normalen operativen Geschäft gibt es das nicht. Es kommt noch das Nominierungsrecht für den Vorstand dazu, wobei die Südzucker ein Vorstandsmitglied in der Agrana nominiert und die Agrana ein Vorstandsmitglied in die Südzucker entsendet und in beiden Vorständen das Prinzip der Einstimmigkeit besteht.

Die Struktur der Beteiligung ermöglicht Südzucker die Agrana voll zu konsolidieren.

## **Wettbewerb**

Südzucker und Agrana sind am Markt unabhängig tätig. Wesentlich ist, dass Agrana in Ungarn, Tschechien, Rumänien und am Balkan expandiert und überall sehr willkommen ist. Südzucker hat in Polen investiert und wir haben dabei geholfen. Mit unserem Know-how und mit unseren Verbindungen war das möglich.

Widerstände gab es im eigenen Lager. Die Marchfelder Zuckerbauern haben sich gefragt: „Warum kauft der Christian Konrad mit unserem Geld in Ungarn eine Zuckerfabrik?“ Die Überlegung war: Wenn wir es nicht machen, dann machen es andere und wir haben das Nachsehen. Dann gab es kluge Landwirte, die in Ungarn direkt investiert haben. Nur hatten sie

dort den gleichen Gesprächspartner vor sich – nämlich uns. Was im ersten Augenblick sehr schwierig war. Aber sie haben gemerkt: Der ist verlässlich, den kennen wir.

Dann gab es die Änderungen in der europäischen Zuckerwirtschaft insgesamt und mit dem Überangebot wurden die ungarischen Werke weitgehend gesperrt. Die jetzige Situation im Zuckerwirtschaftsbereich ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass 2017 die Marktordnung ausläuft und jetzt der Kampf um die Märkte begonnen hat. Überleben werden die Starken, die Großen und die Schnellen.

## **Rauch Fruchtsäfte**

Franz Rauch hätte uns liebend gerne ausgespielt. Das ist durchaus nachvollziehbar, Rauch ist der größte Zuckerkunde, aber es ist wie beim Hasen und dem Igel: Wo er hingekommen ist, waren wir schon da. Beim Zuckerverbrauch in Österreich heißt der größte Abnehmer Franz Rauch. Franz Rauch wehrt sich dagegen, als größter Subventionsnehmer Österreichs dargestellt zu werden und argumentiert, er könnte den Zucker ja auch in der Schweiz kaufen.

Dazu ist zu sagen: Bei den Subventionen ist ein Ende abzusehen. Und zweitens: In der Schweiz bekommt er keinen Zucker. Soviel wie er braucht, gibt es in der Schweiz gar nicht.

Die Subventionen sind EU-Marktordnungsmechanismen, die es schon sehr lange gibt. Es wird aber nach 2017 auch ohne sie gehen.

Auch in der Landwirtschaft war man der Meinung, man müsse standortbezogene Nachteile ausgleichen. Paradebeispiel Milchwirtschaft: Man kann in Ostdeutschland eine große Molke-  
rei hinstellen und die Kühe füttern. Die Milch wird billiger und rationeller erzeugt als in den Alpen, wo sie viele Kilometer weit transportiert werden muss. Das hat aber alles seinen Preis. Die Milch wird subventioniert, damit der Bauer dort leben kann und dieses Land erhält, sonst wachsen Fichten und Föhren darüber. Die österreichischen Milchbauern werden das auch schaffen, da bin ich überzeugt. Sie werden sich umstellen müssen und es wird Mittel und Wege geben, das zu organisieren. Dasselbe gab es ja auch im Weinbau. Die durchschnittliche Betriebsgröße lag dort bei 0,3 Hektar, da konnte es keinen nachhaltig guten Wein geben. Heute sind die österreichischen Weinbauern sehr erfolgreich.

Diesen Prozess haben wir auch bei Raiffeisen hinter uns. Wir hatten allein in Niederösterreich 640 selbständige Raiffeisenkassen, heute sind es ca. 60. Ein Gutteil meines Berufslebens war dem Strukturwandel gewidmet, also den Betroffenen zu sagen: „Ihr müsst euch ändern.“ Das war nur möglich mit ordentlichen Argumenten und mit dem eigenen Beispiel.

## **Leipnik-Lundenburger**

Im Mühlenbereich haben wir ausgebaut. In der Bilanz 2014/15 zahlen wir ein wenig die Zeche dafür, dass wir die Kapazität erweitert haben – auch in Deutschland, aber unter falschen Voraussetzungen, was die Profitabilität der Unternehmen betrifft. Das haben wir schmerzlich gelernt, weil wir in ein Kartellverfahren einbezogen wurden. Wir haben massive Strafzahlungen bekommen, 27 Millionen Euro. Bei einem durchschnittlichen Ergebnis von fünf Millionen ist das sehr viel. Wir müssen also neu strukturieren, da hat Josef Pröll eine spannende neue Aufgabe, er muss quasi das Mühlrad neu erfinden.

Entstanden ist die ganze Geschichte nach 9/11 und den daraus folgenden Auswirkungen auf die Bankwirtschaft. Die deutschen Banken haben alle ihre kleinen Mühlenbeteiligungen abgestoßen. Die haben diese alten Zöpfe abgeschnitten und wir haben das gekauft und danach arrondiert.

Im Finanzbereich, bei den Versicherungen und Banken und der Bauwirtschaft geht es um andere Summen.

## Strabag

Wir halten gemeinsam mit UNIQA etwas mehr als 26% an der STRABAG. Es gibt drei Hauptgesellschafter, das ist die Familie Haselsteiner, das sind wir und als Dritten haben wir Oleg Deripaska dazu genommen.

Zur Strabag sind wir so gekommen: 1990 gab es in der RZB, RLB NÖ-Wien und der Bundesländer Versicherung kleine Baubeteiligungen. Die Universale war bei der CA.

1991/92 ist die deutsche Eigentümerfamilie Sachsen-Coburg aus der Porr ausgestiegen und die Frage war: „Erhalten wir diese Baufirma in Österreich?“ Die Antwort war Ja. Daher habe ich dem Aufsichtsrat der Bundesländer Versicherung vorgeschlagen: Das machen wir. Der Vorstand war ohnedies dafür, der hat zugekauft. Und in der RZB habe ich dem Aufsichtsrat ebenfalls sieben Prozent vorgeschlagen, sodass wir gemeinsam 25 Prozent hatten. Dann kam 1992 Julius Eberhardt zu mir und fragte mich um Rat. Seine drei Söhne, könnten das Unternehmen nicht führen. Er hatte ein Angebot einer französischen Gruppe, die ihm 20 Prozent abkaufen wollte, um schließlich die Mehrheit zu übernehmen. Was sollte er tun?

Bevor das größte Bauunternehmen Niederösterreichs nach Frankreich geht, sollten wir das prüfen. Für diese Aufgabe zuständig war damals Erwin Hameseder. Die Prüfung war positiv. Raiffeisen hat dann sukzessive die Mehrheit an der ERA-Bau übernommen. Julius hat über unseren Wunsch den Aufsichtsrat

geführt. Wir suchten gemeinsam ein Management. Das war dann neben anderen Günther Sallaberger, der frühere SPÖ-Zentralsekretär.

Eberhardt hat gedrängt: Die Bauwirtschaft ist schlecht aufgestellt, da muss man etwas ändern. Gerhard Randa samt seinem Beteiligungschef Friedrich Kadrnoska, Herbert Schimetschek als damaligen Versicherungschef, Erwin Hameseder und Walter Rothensteiner und ich haben eine Analyse der österreichischen Bauwirtschaft veranlasst – 1998/99

Dabei hat sich gezeigt, dass wir kaum sinnvolle Effekte haben wenn wir unsere Beteiligungen zusammenlegen. Die einzig interessante Firma war die Bau Holding für Synergien.

Da traf es sich gut, dass drei Tage später jemand zu mir sagte: „Der Herr Soravia will mit Ihnen reden.“ Ich habe mich mit ihm auf einen Kaffee verabredet und da geht die Tür auf und Dr. Haselsteiner, Abgeordneter des LIF und bei der Bau Holding offenbar karenziert, kommt herein und so haben wir zu reden begonnen.

Vier Monate später gab es eine Pressekonferenz: Haselsteiner und Hameseder haben dort verkündet, dass sich Raiffeisen an der Bau Holding beteiligt und die ERA-Bau einbringt. In der Zwischenzeit war die Strabag am Markt. Die deutsche Strabag war ziemlich am Ende, positiv war nur die österreichische Strabag in Linz. Für diese Akquisition war kein Kapital erforderlich. Geld brauchten wir für die Expansion der Banken im Osten, aber nicht für die Bauwirtschaft. Dann ging es um den Na-



men. Die Strabag hatte international den besseren Namen, da war Haselsteiner vollkommen unromantisch. Daher der Name Strabag und nicht Bau Holding.

Das war Ende der 1990er Jahre. Von dort an ist die Strabag ihren Weg gegangen. Zwei Mal gab es Kapitalerhöhungen, einmal durch Deripaska, einmal durch den Börsegang.

2003 ist man von der Börse gegangen, da war ich Aufsichtsratsvorsitzender und drei Jahre später wollte man wieder an die Börse. Ich bin aus dem AR ausgeschieden und habe für Waldemar Jud Platz gemacht. Erwin Hameseder ist seitdem Stellvertreter des Vorstandes. Mit der Übernahme der Walterbau kam Herr Gribkovsky zu uns in den Aufsichtsrat. Er war der Kommerzchef der Bayerischen Landesbank. Als dann die Eccleston-Geschichte geplatzt ist, wurde er gerichtlich verurteilt und eingesperrt. Als Freigänger hat man ihm eine Beschäftigung verschafft. Natürlich musste er aus dem AR ausscheiden. Seit 2010 ist Alfred Gusenbauer Aufsichtsrats-Vorsitzender.

## **Deripaska**

Bei unserem ersten Gespräch mit Deripaska – das von Haselsteiner initiiert wurde - bei dem auch Sigi Wolf dabei war, habe ich Oleg gefragt, was er mit den 25 % bei uns vorhat. Er erwiderte, er erwarte Know-how und Aufträge, vielleicht bekomme Sotschi die Olympischen Spiele - das wusste man damals ja

noch nicht. Wir haben klargestellt, dass die Mehrheit immer bei Haselsteiner und uns bleiben sollte.

Das war 2007 und bisher ist das auch so geblieben. Das waren immer klare Verhältnisse. Aber die geschäftlichen Erwartungen sind bei Weitem nicht aufgegangen.

In der Zeit zwischen den Börsenotierungen der Strabag war ich kurz Aufsichtsratsvorsitzender. 2006/07 war der Run auf die Aktie sehr groß. Die private Kapitalerhöhung von Oleg hat über eine Milliarde gebracht, und der kurz darauffolgende Börsegang hat noch einmal über eine Milliarde gebracht, das heißt, das Unternehmen hat innerhalb eines halben Jahres zwei bis zweieinhalb Milliarden bekommen, in Cash.

Keine andere Baufirma hatte das. Das hat natürlich dazu geführt, dass die Lust zu kaufen sehr groß geworden ist. Wenn so viel Geld da ist, investiere ich es lieber unternehmerisch, bevor ich es einer Bank gebe. Vieles davon ist aufgegangen, manches nicht. Zwischenzeitig ist die Strabag mit 14 Milliarden Umsatz gut aufgestellt und wird heuer eine ordentliche Rendite erwirtschaften. Das Problem ist nur: Es gibt nur drei, vier große Bauunternehmen in Europa und die anderen sind viel mehr diversifiziert.

## **Strabag-Minderheitsaktionär**

Wir sind kein strategischer Aktionär, sondern Finanzinvestor und haben eine klare Aufgabenteilung. Haselsteiner führt das Unternehmen. Raiffeisen will erstens eine Sicherheit für das investierte Vermögen und zweitens eine Rendite. Darum eben Diversifizieren und Facilitygeschäfte - aber Flughäfen zu kaufen war nie das Kerngeschäft. Projektentwicklungen haben wir in der Gruppe genug, die wurden alle in die Raiffeisen-Evolution zusammengelegt - hat Hochhäuser von Bukarest bis Moskau und Einkaufszentren von Budapest bis zum Balkan gebaut, Hotels in Prag oder Warschau, in Berlin und Kopenhagen. Das waren Bauvorhaben, aber keine unternehmerischen Aktivitäten.

## **Raiffeisen-Bankgeschäft**

Mitte der 1980er Jahre sind die Landeszentralen aktiv geworden. Der junge Ludwig Scharinger war sehr aktiv, die Steirer und die Niederösterreicher ebenso.

Als ich Anfang der 1990er Jahre Obmann der Raiffeisen Landesbank Niederösterreich geworden bin, war ich als Vertreter des Hauptaktionärs automatisch Präsident des Aufsichtsrats der RZB. Die Situation: Mit Erstarren und Professionalisierung der Landeszentralen wird das inländische Geschäftsfeld der RZB immer schwieriger. Das Kommerzgeschäft und das In-

vestmentbanking - das können die Landeszentralen nicht. Es war eine wunderbare Fügung des Schicksals, dass 1989 der Eisener Vorhang gefallen ist. Von Budapest über Bratislava und Bukarest waren wir mit unserem Know-how hoch willkommen. Wir haben uns überwiegend auf die grüne Wiese gesetzt, also neue Banken gegründet. In Ausnahmefällen haben wir vorhandene Banken übernommen, die zum Teil konkursfällig waren, wie etwa die Agrobank in Rumänien.

Dazu kam, dass die Deutschen als Konkurrenten ausgefallen sind, die haben ihr Geld in Ostdeutschland investiert. Man darf auch nicht übersehen, dass die alte Monarchie noch nachwirkt. Das Wort „Genossenschaften“ hatte während der kommunistischen Herrschaft allerdings einen ganz anderen Inhalt, Genossenschaft war damals alter Kommunismus.

Da gab es Delegationen von Genossenschaftsverbänden aus verschiedenen Ländern, denen wir zeigten, wie Genossenschaft bei uns funktioniert. Zuerst haben wir ihnen geholfen, dann haben wir selber in den Märkten angefangen. Natürlich haben wir dort keine Genossenschaften gegründet, sondern normale Banken - aber mit dem Raiffeisengeist. Der ist manchmal verloren gegangen, wie wir blutig zur Kenntnis nehmen mussten, als wir uns die ungarischen Raiffeisen-Werbefilme angesehen haben. Die liefen nach dem Motto: „Was? Geld brauchen Sie, kein Problem, das machen wir schon.“

Die hatten Gehalts – und Bonifikationsschemata nach dem Muster: „Verkaufen, verkaufen!“, dann bekamen sie Prämien. Das haben sie auch gemacht, nur ist dann nicht alles gut gegangen.

## **Russlandkrise 2000**

Wir hatten im Jahr 2000 eine substantielle Krise in Russland. Alle sind damals weggegangen, wir sind geblieben. Davon zehren wir noch heute. Als die russische Nationalbank ihre Banken refinanziert hat, waren wir die einzige Bank, die auch Geld bekommen hat.

## **Belastung der Banken**

Was Orban in Ungarn macht ist Irrsinn, das kann niemand aushalten. Dazu kommt, dass die einzelnen nationalen Regierungen – auch wenn sie EU-Mitglieder sind – Sonderabgaben unabhängig vom Ergebnis einfordern. Das sind inzwischen große Volumina, wir haben Steuerbelastungen von 30, 35 oder 40 Prozent.

Gleichzeitig sind wir ununterbrochen höheren Kapitalisierungsvorschriften ausgesetzt. Noch höhere bei der RBI, weil wir das so genannte „Ostrisiko“ haben. Irgendwann einmal kann sich

das nicht ausgehen. Man kann auch kein frisches Kapital von der Börse holen, weil die Börsenkurse so weit unten sind, dass man eine Bank verschenken müsste.

Früher war der Kurs der RBI-Aktie bei 28, heuer im Jänner lag er bei 15. Das passt nicht zusammen, weil die operativen Ergebnisse wesentlich besser sind.

## **Hypo Alpe Adria**

Frau Griss sagt in ihrem Bericht über die Verstaatlichung der Hypo 2009, am Tag der Verstaatlichung hätte es Alternativen gegeben. Ja das stimmt. Aber die Alternative hätte geheißen: Die Polizisten, Lehrer und alle Beamten Kärntens müssen entlassen werden, denn Kärnten ist im Konkurs. Ist das eine Alternative?

Im Nachhinein ist man immer gescheiter. Die Frage ist ja: Hätte der Finanzminister damals das Risiko des Konkurses eingehen sollen, hätte er höher pokern sollen? Wenn das daneben gegangen wäre, wäre Kärnten pleite. Es war ja nicht so, dass Josef Pröll in die Sitzung gegangen ist und gesagt hat: „Gebt´s die Bank her, wir nehmen sie“.

## **Osteuropa**

Wir haben in Osteuropa ganz normale Bankgeschäfte gemacht, keine Spekulationsgeschäfte. Und das mit allen Sicherheiten. Wir haben zum Beispiel in Russland auch große westeuropäische Unternehmen, wie z.B. Siemens als Kunden.

Ein österreichischer Mitbewerber hat mit einer "loan/deposit ratio" von 10% gearbeitet, wir haben zwischen 80 und 120 Prozent gehabt. Die Hypo ist sogar mit nichts zufrieden gewesen: 10 Euro Einlagen und 100.000 Euro Kredit.

## **Bilanzvorschriften**

Die Bilanzierungsvorschriften, die Europa von den USA übernommen hat, sind unsinnig. Ich bin groß geworden mit dem Motto „Mehr Sein als Scheinen“. Wenn ich Gewinne hatte, wurden sie in der Bilanz versteckt. Heute muss man sie ausweisen, damit werden die Börsenkurse viel volatiler. Dann sagen sich viele: Schon wieder mehr Gewinn, wenn der Börsenkurs steigt.

Die Finanzierungs- und Regulierungsvorschriften führen dazu, dass sich gesunde Unternehmen nicht nur über die Bank finanzieren. Damit haben die Banken ein geringeres Geschäftsvolu-

men und weniger Marge und können dadurch eventuell weitere Probleme bekommen. Das kann nicht gesund sein.

## **Zukunft der Raiffeisengruppe**

Über die Zukunft der Bankengruppe in Österreich mache ich mir keine Sorgen. Ich habe versucht, unserer Regierung die Lage zu erklären: „Wenn ihr so weiter macht, wird uns nichts anderes übrigbleiben als einen Partner zu suchen. Das wird aber keiner sein, der sagt „Ok, ich nehme 30 Prozent und du machst weiter“, sondern er wird die Mehrheit wollen um die Bank selbst zu führen.

Der Bundeskanzler redet nicht gerne mit Banken. Aber jetzt gibt es nur noch zwei österreichische Banken, mit denen man überhaupt reden kann. Lobbying machen wir in Brüssel mit den deutschen Genossenschaften und Sparkassen. Ohne die wären wir schon verschwunden, denn für die Deutsche Bank und Co sind wir nur lästige Mitbewerber.

Die ÖVAG gehört bereits der Regierung und die Hypo detto. Man bekommt beinahe den Eindruck, die Regierung sei der Meinung, Banken seien für die Volkswirtschaft nicht notwendig.

Zurück zu Raiffeisen: Solange es gelingt, Menschen – vor allem natürlich auch junge Menschen – für die Ideen Raiffeisen's



(sprich: Eigenverantwortung, Solidarität und die Wirtschaft nicht als Selbstzweck zu sehen, sondern als Dienst am Menschen) zu gewinnen und diese Ideen auch noch zu leben, dann ist mir um die Zukunft nicht bange.

## **Raiffeisen als Anker am flachen Land**

Die Raiffeisenkassen am flachen Land halten neben ihrer Finanzierungsfunktion das gesellschaftliche Leben aufrecht. Es gibt keinen lokalen Sportverein, kein Schülerorchester, keinen Dirndl- oder Feuerwehrball, der nicht mit unserer Unterstützung passiert. Aber nicht, weil wir das bewerben wollen, oder damit man uns kennt. Die kennen uns ohnehin alle. Wir machen das, damit diese Veranstaltungen stattfinden können. Das Geld, das wir verdienen, setzen wir lokal ein, wir spekulieren damit nicht in Australien. Wir wollen keine Reichtümer scheffeln.

## **Geplanter Kauf der CA**

Ich kannte das Regierungsprogramm mit dem Wunsch, die CA zu privatisieren. Das war Anfang der 1990er Jahre, Kanzler war Franz Vranitzky, Finanzminister war Ferdinand Lacina, Vizekanzler war Erhard Busek, Wolfgang Schüssel war Wirt-

schaftsminister. Eine ganz kleine Gruppe hatte die Idee, die RZB als Spitzeninstitut der Raiffeisenbankengruppe in die CA hinein zu fusionieren. Damit hätten wir aufgrund des Wertvergleiches 40 Prozent bekommen, die Republik wäre zurückgefallen, der Rest an der Börse gewesen. Dann hätten wir der Republik angeboten, bei der weiteren Privatisierung einen Teil abzuschichten. Eine Zeit lang hätten wir sie noch gerne aus Bonitätsgründen mit im Boot gehabt. Und – so unser Angebot - es bleibt der Name Creditanstalt, aber darunter steht „Spitzeninstitut der österreichischen Raiffeisenbanken.“

Mit der Idee bin ich zuerst zu ÖVP-Obmann Busek gegangen, der „Alles Gute“ gesagt hat. Besonders interessiert schien er nicht, weil er gerade mit seiner Unterschriftenmappe beschäftigt war. Mir war das auch gar nicht unrecht, aber sagen musste ich es ihm. Ob er zugehört hat, war mir egal, ich wollte bloß nie von ihm hören müssen „Hör mal, das hast du mir gar nicht erzählt.“ Dann war ich bei Vranitzky, dem habe ich das kurz erzählt und ihn gebeten, er möge für mich einen Termin bei Lacina ausmachen.

Dazu kam es auch! Lacina hat seinen Staatssekretär Ditz und Generaldirektor Schmidt-Chiari dazu eingeladen, was ich unschlau gefunden habe. Ich habe Klaus Liebscher mitgebeten. Lacina hat jedenfalls gesagt: Diese Idee geht nicht. Ditz hat sekundiert: „Das geht sich ja gar nicht aus, ihr habt ja gar kein Geld dafür.“

Ich habe dann gemeint: „Ihr habt alle Daten der Bank über die Bankaufsicht. Ihr kennt genau die Finanzstruktur der CA und der RZB, ihr wisst daher, was wir können und was wir nicht können.“ Die geschäftspolitische Linie der fusionierten Bank könnte man international sehr gut kombinieren, denn die CA ist im Westen stark und wir haben im Osten begonnen, dort ist die CA gar nicht vorhanden. Wir würden da sehr gut zueinanderpassen. „Das geht so alles nicht“, hat Lacina gesagt „das können Sie alles nicht“. Ich habe gefragt „Wo bin ich da? Bin ich eh im Finanzministerium, Herr Minister.“

Er hat gemeint: „So können Sie mit mir nicht reden.“ Meine Antwort: „Wenn Sie nicht wollen, dann eben nicht. Sie erklären mir ständig, was nicht geht, aber nicht, wie es gehen kann. Vielen Dank für den Kaffee und den freundlichen Empfang“ und bin aufgestanden. Seitdem hatten wir nie wieder Speaking Terms. Liebscher und ich haben dann die Sitzung verlassen – und zwar bei der verkehrten Türe. Was richtig war, weil vor der anderen Tür wartete ein Kamerateam des ORF, das Lacina bestellt hatte. Er ist dann vor die Kamera getreten und meinte, dass es so nicht gehe, Ditz ist mit bleichem Gesicht daneben gestanden.

Natürlich war mir klar, dass die Geschäftskulturen von Raiffeisen und CA sehr unterschiedlich waren und eine behutsame Zusammenführung notwendig war. Ich hatte damals auch bereits den geeigneten Mann für diese Aufgabe im Auge, um Klaus Liebscher bei dieser schwierigen Tätigkeit zu unterstüt-

zen. Vranitzky wusste von meinem Plan und mir war klar, dass er sich einmal anschauen wollte, wohin diese Reise führen könnte.

Am gleichen Tag habe ich einen Anruf von Gerhard Randa bekommen, der meinte: „Schade, mir hätte das gefallen, wenn du bei den G`nagelten einmarschiert wärst.“

Was ich unterschätzt habe, war die Eifersucht in den Reihen der eigenen Partei. Für viele in der ÖVP konnte es nicht sein, dass Raiffeisen die Bank übernimmt. Der Wirtschaftsflügel war strikt dagegen. Wolfgang Schüssel, damals Wirtschaftsminister, sagte : „Na, hättest du mir etwas gesagt, ich hätte dir geholfen.“ Ich habe gemeint „Ich habe den Parteivorsitzenden Erhard Bussek informiert und Ditz ist dabeigesessen wie ein Feind.“

Ein paar Jahre später ist Randa mit der Idee gekommen: „Machen wir es gemeinsam.“ Ich habe gesagt: „Nein, mach das alleine, ich wünsche dir alles Gute. Ich gebe dir Backup, soweit das notwendig ist, aber wir machen nicht mit.“

Bevor die Bank Austria die CA übernahm, habe ich Wolfgang Schüssel gesagt: „Ich bekomme die Nachricht, dass gestern in Madrid ein paar Herren mit einer Flasche Champagner auf die Übernahme der CA angestoßen haben. Die sind schon ziemlich weit, deine Freunde in der Koalition.“ Schüssel konnte das nicht glauben und berief sich auf Vranitzky, der gemeint hatte, das passe nicht in die Farbenlehre der Republik. Ich war überzeugt, dass die Übernahme durch die Bank Austria erfolgen würde.

Und ich fügte hinzu, dass wir an einer anderen Lösung arbeiten würden.

Vor dem Benefizkonzert für Mariazell saßen wir in der Nacht beisammen: Siegfried Sellitsch, Herbert Schimetschek, Gerhard Randa, Walter Rothensteiner und ich überlegten, gemeinsam den Bankensektor neu zu ordnen.

Walter Rothensteiner brachte den Vorschlag zu Papier. Am nächsten Tag nahmen wir alle an der Matinee teil und haben Weihnachtsgedichte vorgelesen. Jeder von uns hatte dieses Zweiseiten-Papier von unserem vortägigen Abendgespräch eingesteckt gehabt.

Tags darauf schickte mir Finanzminister Klima eine Nachricht mit dem Text :„Ich habe da ein Papier, mit dem ich sehr einverstanden bin.“ Ich ging daraufhin zu Schüssel, der Wirtschaftsminister Farnleitner dazu gebeten hatte, erläuterte den beiden unseren Plan und fügte hinzu, dass die SPÖ diesem Vorschlag zustimmen würde.

Schüssel meinte, dass das nicht gehe, auch wenn die Sozialisten zustimmten. Farnleitner hatte große kartellrechtliche Bedenken und meinte, dass die EU so eine Transaktion niemals genehmigen würde. Ich hatte allerdings vor dem Gespräch mit Schüssel bereits mit EU Kommissar Fischler dieses Thema besprochen und der sah keinerlei derartigen Hindernisse. Auch das überzeugte die beiden nicht. Mich hat diese Haltung sehr geärgert.

Ich war dann – nach der Übernahme der CA durch die Bank Austria - auf Urlaub in Ägypten, als das Telefon läutete.

Thomas Klestil war am Apparat. Er habe gehört, Wolfgang Schüssel plane einen Putsch.

Ich erwiderte darauf, dass ich mir das nicht vorstellen könne, weil Schüssel dazu nicht in der Lage sei.

Durch eine Indiskretion gab es unmittelbar darauf in den Medien eine Schlagzeile und die Sache war tot.

Schüssel hat mir nicht geglaubt, er hat jede Warnung in den Wind geschlagen. 2006 hat er die Wahl verloren. Es hat ja nicht Alfred Gusenbauer die Wahl gewonnen, sondern Schüssel hat sie verloren.

## **Versicherungen**

Ich war nach der CA Geschichte sehr verärgert und wollte nun auf jeden Fall eine Bereinigung in der Versicherungswirtschaft erreichen. Zu diesem Zweck habe ich einige Gespräche mit Herbert Schimetschek geführt, dem CEO der Austria Krankenversicherung. Bereits vorher hatte ich in den Gremien die Zustimmung zur Fusion der Raiffeisenversicherung mit der Bundesländerversicherung erreicht, was nicht ganz einfach war.

Mir war klar, dass Raiffeisen die Führung beanspruchen musste und ein Aktionärsverhältnis von 51 : 49 zu vereinbaren war.

Schimetschek war damit einverstanden. Ein 6er Team wurde

für die Verhandlungen nominiert. Seitens der Austria die Herren Bayer, Schimetschek und Braunegg und seitens Raiffeisen Rothensteiner, Petrak und ich. Nachdem alles ausverhandelt war, kam es zu der entscheidenden Frage, wer die neue Gruppe führen sollte: Schimetschek oder Petrak, die jeweiligen Generaldirektoren der alten Einheiten.

Meiner Meinung nach sollte Schimetschek die strategische Führung und Petrak die operative Leitung übernehmen. Allerdings war Walter Petrak damit nicht einverstanden und beanspruchte die Position des Generaldirektors, auch mit dem Argument, er hätte die letzten Jahre keinen Vorgesetzten gehabt und könne sich mit der Nummer 2-Position nicht abfinden.

Ich konnte und wollte die große Lösung nicht an dieser Frage scheitern lassen. Wir vereinbarten eine ordentliche Trennung, mit der Maßgabe, dass er im neuen Aufsichtsrat Mitglied des Präsidiums und Vizepräsident wurde. Er war dann 3 Jahre in dieser Funktion, kam pünktlich zu den Sitzungen und ist pünktlich gegangen. Natürlich war er böse auf mich, aber wir haben das sachlich abgehandelt.

Herbert Schimetschek war operativer Chef bis zur Altersgrenze 2003. Danach wurde Konstantin Klien als sein Nachfolger bestellt. Mit Erreichung des 60. Lebensjahres beschlossen wir eine einvernehmliche Trennung. Mit Andreas Brandstetter hatten wir bereits einen Nachfolger aufgebaut, der mit einer neuen Strategie die nächsten Jahre gestalten sollte. Seine erste Bilanz war meine letzte. Die Hauptversammlung legte einen Verlust

von 300 Millionen Euro vor, davon betrafen 220 Millionen Griechenland und 30 Millionen Italien.

Seit dem eine sehr erfreuliche Entwicklung, die Strategie geht auf und die Gesellschaft holt verlorenes Terrain auf.

## **Randa**

Als wir in die Strabag eingestiegen sind, wollten wir die Porr-Beteiligung verkaufen und haben das mit Gerhard Randa besprochen, damit er sich einen neuen Gesellschafter suchen kann. Randa hat aber ein Jahr lang nichts Dergleichen getan. Nach mehrmaligem Nachfragen habe ich die Angelegenheit mit Horst Pöchlhammer direkt besprochen und ihm unsere Situation dargestellt. Wir konnten nicht „mit einem Hintern auf zwei Kirtagen“ sein – sprich später bei zwei Bauunternehmen beteiligt sein.

Er hat gemeint „Wie lange habe ich dafür Zeit?“

Antwort: „Zwei Monate“ ; Er: „Das geht sich aus.“ Seither gibt es eine neue Gesellschaftsstruktur – die sich weiter verändert hat.



## **Aufsichtsräte**

Die Beratung, Auswahl und Kontrolle des Vorstandes sind die Hauptaufgaben eines Aufsichtsrats und deren Nichtanwendung die Ursache vieler Krisen, egal ob im privaten oder öffentlichen Bereich. Meine Erfahrung ist: Wenn man einmal nein sagt, dann kommen die Vorstände gar nicht mehr auf die Idee, mit etwas zu kommen, von dem sie wissen, dass der Aufsichtsrat Nein sagt. So einfach ist das.

## **Wirtschaftlicher Erfolg**

Es hat immer Zeiten gegeben, in denen vieles in Bewegung war – bis heute. Manchmal drängen sich Entscheidungen auf. Da haben wir offensichtlich in der Mehrzahl der Entscheidungen Glück gehabt. Es ist ja nicht so, dass man in der Früh munter wird und sagt „So, jetzt machen wir das und das und das“. Die Kommunikation mit Leuten, denen man vertraut und die zur Sache stehen und nicht nach persönlichen Vorteilen streben, ist ein wesentlicher Punkt. Ich war in bis zu zwölf Aufsichtsräten Vorsitzender und habe daher auch die Möglichkeit gehabt, die CEOs vorzuschlagen. Ich musste nirgends eine Mannschaft übernehmen. Mein Verständnis war „Wir sind eine dezentrale Organisation, aber damit es funktioniert, will ich, dass der eine vom anderen weiß was er tut, wohin die Reise geht. Wenn etwa

im landwirtschaftlichen Bereich jeder einzeln redet, das Lagerhaus redet, die Agrana redet, dann ist das nicht gut, treten wir doch lieber alle gemeinsam beim Landwirtschaftsminister auf. Einzelnen spielt man uns gegenseitig aus.

Es ist vielen nicht geheuer, dass Raiffeisen eine solche Kraft ist, aber es schadet nicht, wenn alle ein bisschen Respekt haben.

Man muss vorsichtig damit umgehen, aber wenn man es richtig einsetzt dann wirkt das. Wir wollten nie Vorteile, wir wollten nur keine Nachteile haben.

So bin ich zum Beispiel zum neuen Justizminister Böhmdorfer gegangen, um ihm klar zu machen, dass wir als Genossenschaften bei Novellen Gleichheit mit den Kapitalgesellschaften erreichen wollen.

Bei Personalentscheidungen, die wir getroffen haben, haben wir auch Glück gehabt. Das braucht man, denn Personalentscheidungen sind am schwierigsten. Es sind nur ganz wenige daneben gegangen und bei denen habe ich nicht ewig zugehört. Ich habe manchmal drei Nächte schlecht geschlafen, denn einen Generaldirektor oder einen Chefredakteur zu ersetzen habe ich mir nicht leicht gemacht. Aber dann wusste ich auch, wer der Nachfolger wird.

## **Bauernbund, Raiffeisen und Landwirtschaftskammer**

Ich bin einer der letzten, der den Stellenwert dieser Dreierkonstellation schätzt. Ich habe sie immer unterstützt, wenn auch ganz klar unter dem Aspekt, dass Raiffeisen viel mehr ist als Landwirtschaft. Aber ich habe mich zum Bauerntum bekannt und ich habe mich zur Kammer bekannt. Ich habe immer gesagt „wir müssen mehr miteinander reden.“ Diese Gespräche haben manchmal dazu geführt, dass die Politiker auf unsere Agrarmanager losgegangen sind und nur geschimpft haben, dass die Preise nicht stimmen. Meiner Meinung nach sollten strategische Fragen geklärt werden, aber nicht lokale Fehler. Meine Haltung zur Landwirtschaft wurde mir mit dem ÖkRat belohnt – ich habe mich sehr gefreut!

## **Landesjägermeister**

Vor meiner Wahl zum Landesjägermeister hatte ich zwei Mitbewerber, einen Abgeordneten des Bauernbundes und einen Abgeordneten des ÖAAB. Die Politik war der Meinung sie müsse den Landesjägermeister aussuchen. Aber in der Jägerschaft gab es viele die meinten, der Christian Konrad ist ein Manager bei Raiffeisen, der kennt sich aus. Ein wichtiges Thema bei der Jagd und den Jägern war die Öffentlichkeitsarbeit. Früher hat man gesagt „Nichtjäger sind auch Menschen.“ Mein Zugang: „Auch Jäger sind Menschen (und machen Fehler)“.

Ich hatte zwei Gegenkandidaten und bin im ersten Wahlgang von den 140 Jägern mit 55 Prozent gewählt worden. Das war überraschend. Ich habe Beide zu meinen Stellvertretern vorgeschlagen, als ersten Rudi Schwarzböck, den Landwirtschaftskammerpräsident. Bei der nächsten geheimen Wahl habe ich 99 Prozent bekommen.

2012 habe ich mitten in meiner vierten Periode Sepp Pröll vorgeschlagen, der ist mit 100 Prozent gewählt worden. Ich sollte ein wenig eifersüchtig sein, denn 2 Gegenstimmen habe ich immer bekommen.