

## Werdegang

Ich habe meine Dissertation über die Mehrwertsteuer geschrieben, ich bin 1971 zu Alois Mock in den ÖAAB gegangen und habe dann in der Versicherungswirtschaft gearbeitet. Dann war ich Mitglied des Vorstandes der Wiener Holding und von Oktober 1982 bis 1986 war ich im Vorstand der ÖIAG. Nach dem Debakel der VOEST im Jahre 1985/86 wurde ich nach Linz geschickt (als ÖIAG Vorstand in den Vorstand der VOEST), weil damals keiner dorthin wollte. Von 1991 bis 2010 war ich dann Vorstandsvorsitzender der Böhler-Uddeholm AG und – als Böhler Uddeholm von der voestalpine erworben wurde - war ich ab 2007 auch Vorstandsmitglied der voestalpine.

## OMV-Probleme

Die aktuellen Probleme in der OMV haben mehrere Ursachen. Man hat mit Rudolf Kemler jemanden zum Alleinvorstand in der ÖIAG gemacht und damit auch zum Aufsichtsratsvorsitzenden der drei ÖIAG Beteiligungen, der mit börsennotierten Unternehmen noch nie etwas zu tun gehabt hat. Der Chef der ÖIAG war eine Fehlbesetzung, weil er für diese Funktion als Aufsichtsratsvorsitzender von börsennotierten Unternehmungen keinerlei Erfahrungen oder Kenntnisse mitgebracht hat.

Zweitens: Er hat völlig unterschätzt, wie man Personalprobleme in einem Vorstand einer Aktiengesellschaft löst, obwohl das eigentlich eine der wichtigsten Aufgaben eines Aufsichtsratsvorsitzenden wäre. Aufgabe eines Aufsichtsratsvorsitzenden ist es unter anderem, danach zu trachten, dass der Vorstand zusammenarbeitet. Die Probleme in der Zusammenarbeit im Vorstand der OMV waren schon 2013 bekannt und wurden offensichtlich damals nicht gelöst, bis dann im Jahre 2014 die Situation „explodierte“. Wie man gesehen hat, war diese Situation für die ÖIAG bzw. für den Aufsichtsratsvorsitzenden nicht mehr lösbar.

Die Lösung, die man dann gefunden hat war aber falsch. Wenn man einen Vorstand hat, der streitet, dann ist es notwendig ein oder zwei Mitglieder abzulösen und diese dann aber sofort aus dem Unternehmen zu entfernen. Es macht aus meiner Sicht überhaupt keinen Sinn, wenn jemand noch sechs oder acht Monate bleibt. Das kann man machen, wenn man eine geordnete Übergabe vorbereitet, das funktioniert aber nicht, wenn es um die Beseitigung von Streit geht. Es gibt in der OMV einen Syndikatsvertrag mit IPIC, die mit 24,9 % an der OMV beteiligt ist (die ÖIAG hat 31,5 %). Wie man hört, gibt es große Spannungen mit den

Arabern, hauptsächlich wegen des Verkaufs der restlichen Anteile der OMV an der Borealis an die arabischen Partner. Die Spannungen mit den Arabern sind offensichtlich hauptsächlich deshalb entstanden, weil Roiss (derzeitiger Generaldirektor der OMV) in dieser Sache in der Form hart geblieben ist, dass er einen Preis verlangt, der über den Buchwert liegt, die Araber aber glaubten die restlichen Anteile zum Buchwert erwerben zu können. Man weiß auch nicht, warum die ÖIAG Roiss jetzt ablösen will. Entweder hat man im Hintergrund die Idee, mit russischen Partnern zusammenzuarbeiten, oder aber man will den Arabern doch die restlichen Anteile der Borealis recht günstig überlassen. Ich glaube aber nicht, dass es die Absicht sein kann, so plump mit den Arabern zu streiten und dann womöglich einen anderen strategischen Partner für die OMV zu bekommen. Roiss ist – wie wir alle wissen – ein sehr selbstbewusster Mann, er vertritt seine Meinung sehr offen, er hat sicher ein Problem mit der Duldung von Widersprüchen, aber er hat das Unternehmen stark und gut geführt und es wäre Aufgabe des Aufsichtsratsvorsitzenden gewesen, den Streit im Vorstand rechtzeitig zu erkennen und rechtzeitig dafür Lösungen zu finden. Das sind schon schwere Versäumnisse eines Aufsichtsratsvorsitzenden.

### **Markus Beyrer**

Markus Beyrer, der eine ideale Besetzung als Generalsekretär der Industriellenvereinigung (IV) war und auch von allen sehr geschätzt und anerkannt wurde, kam 2011 in den Vorstand der ÖIAG. Sein „Gegenkandidat“ war damals Wolfgang Ruttenstorfer (der ehemalige Generaldirektor der OMV), der aus der Bewerbung ausgeschieden wurde, weil er damals noch in einem Verfahren wegen Insidergeschäfte verwickelt war – jedoch später vollkommen freigesprochen wurde.

Die Bestellung von Beyrer hat mich eigentlich an die alten Zeiten der parteipolitischen Einflussnahme auf die ÖIAG erinnert. Damals haben die Parteien versucht, ehemalige Sekretäre oder Politiker in den Vorstand der ÖIAG zu setzen, jetzt macht das eben die IV. Wie man mir erzählt hat, ist er nur auf Druck der IV genommen worden, weil – wie erwähnt – Ruttenstorfer eben das laufende Verfahren gehabt hat. Aufsichtsräte haben damals berichtet, sie hätten eigentlich gerne Ruttenstorfer genommen, aber eine Bestellung wurde wegen dieser formalen Gründe abgelehnt. Viele haben dann eigentlich sehr bedauert, dass nicht er statt Beyrer ÖIAG Vorstandsvorsitzender geworden ist.

Beyrer hat dann 2012 sozusagen das Handtuch geworfen, weil er gesehen hat, dass das eigentlich nicht seine Welt ist. Er ist dann Generaldirektor von Business Europe geworden in Brüssel und er erfüllt diese Arbeit und Aufgabe wiederum hervorragend und zur Zufriedenheit aller.

Nach Beyrer hat dann eine Gruppe, die im Aufsichtsrat der ÖIA sehr dominant ist, Rudolf Kemler zum Nachfolger bestellt, obwohl es einen Gegenkandidaten mit weit besserer Erfahrung und Vorbildung für diese Funktion gegeben hätte. Dazu muss ich anmerken, dass es im Aufsichtsrat der ÖIAG eine Gruppe von Industriellen gibt, die sehr eng miteinander gegenseitig verbunden und verpflichtet ist. Von den zehn Mitgliedern der Kapitalvertreter sind acht Mitglieder, wie in verschiedenen Zeitungsartikeln sehr anschaulich dargestellt wurde, gegenseitig in Aufsichtsräten und Stiftungsvorständen tätig.

Kemler, der Geschäftsführer eines internationalen Computerkonzernes hier in Österreich war, wurde – so sehe ich das – vom Aufsichtsrat auch deswegen gewählt, weil die Aufsichtsräte davon ausgehen konnten, dass er „Wachs in ihrer Hand ist“. Diese Herren haben aber nicht geahnt oder erwartet, dass er Probleme, wie das Vorstandsproblem der OMV überhaupt nicht zu lösen imstande ist und eigentlich das OMV-Desaster 2014 verursacht hat. Zum Glück hat der Aufsichtsrat der ÖIAG Herrn Kemler keinen 5-Jahresvertrag gegeben, sodass eine vorzeitige Ablöse möglich ist.

### **Telekom Austria**

Bei der Telekom Austria hat sich wiederholt, was bei der VA-Tech schon passiert war. Herr Ronny Pecik, ein Investor, hat sich eingekauft (über die Börse). Er hat offensichtlich die TA analysiert und gesehen, dass die Telekom Geld braucht, weil sie u.a. gerade 1 Mrd. € für den Erwerb von Frequenzen ausgegeben hat. Man konnte auch sehen, dass der Staat in den letzten Jahren über die Dividenden viel Geld aus der Telekom Austria herausgenommen hat. Nachdem Pecik das Paket erworben hat, hat er es an Carlos Slim weiterverkauft – wie berichtet wird – mit Hilfe der ÖIAG. Slim wiederum hat – kurz gefasst – die ÖIAG unter Druck gesetzt und mit der ÖIAG einen Syndikatsvertrag abgeschlossen, der sehr nachteilig für die österreichische Seite ist. Die ÖIAG hat zwar einige hundert Millionen Euro dafür ausgegeben, bei der Kapitalerhöhung mitzuziehen, hat aber trotz dieses Investments aufgrund des Syndikatsvertrages eine Position in der sie nichts mehr zu reden hat. Gemäß Syndikatsvertrag – so hört man – wurde die industrielle Führung abgegeben. Die ÖIAG kann zwar den Aufsichtsratsvorsitzenden nominieren, hat aber nur zwei von zehn Aufsichtsräten und im Vorstand wird zwar der Generaldirektor von der ÖIAG nominiert, aber zwei weitere kommen von der Seite der Mexikaner. Wie man sieht, hat man zwar zwei nach außen hin wichtige Funktionen besetzt, den Aufsichtsratsvorsitzenden und den Vorstandsvorsitzenden. Die aber beide nichts zu reden haben, da sie jederzeit überstimmt werden können. Die ÖIAG hätte mit Carlos Slim viel härter verhandeln müssen. Da die ÖIAG dem Staat gehört, hätte kein Investor etwas gegen die ÖIAG (als nach wie vor großer Aktionär in der TA) unternehmen können, weil der Regulator schließlich auch noch da ist. Man hat zu viel

Einfluss hergegeben und man hat die ganzen Verhandlungen falsch begonnen und falsch geführt. Ich habe überhaupt nie verstanden, wieso es Aufgabe der ÖIAG war, für Herrn Pecik Investoren zu suchen. Es war zwar sicher sinnvoll, mit ihm einen strategischen Partner zu suchen, aber man hat die österreichischen Interessen viel zu wenig berücksichtigt. Ich wurde oft gefragt, warum das so geschehen ist. Eine Erklärung scheint mir zu sein, dass das oberste Prinzip im Aufsichtsrat der ÖIAG war, überall den Anteil und den Einfluss des Staates zu reduzieren, oder wie man mir das einmal erklärt hat: „Hauptsache ist, die Sachen kommen weg vom Staat“. Ob es darüber hinaus noch andere Interessen gab, kann ich wirklich nicht beurteilen, ich hoffe nicht. Da wir, wie erwähnt, die industrielle Führerschaft der Telekom Austria jetzt abgegeben haben, muss man sagen, dass der Einfluss auf die Telekom eigentlich verloren gegangen ist. Obwohl wir uns verpflichtet haben, unseren Anteil nicht unter einen gewissen Prozentsatz fallen zu lassen, was bedeutet, dass wir bei zukünftigen Kapitalerhöhungen immer wieder Geld in die Telekom investieren müssen, werden wir dort unseren Einfluss nie verstärken. Im Aufsichtsrat der ÖIAG soll dieser Vertrag, den Herr Kemler ausverhandelt hat, auch nicht einstimmig beschlossen worden sein, ein Mitglied hat dagegen gestimmt und ein Mitglied soll sich der Stimme enthalten haben.

## **ÖIAG**

Die Idee des sich selbst erneuernden Aufsichtsrates der ÖIAG kommt aus einem Gespräch, das ich damals mit Herrn Karl Hollweger (damals Vorstandsvorsitzender der ÖIAG) geführt habe, das war im Jahre 1999. Überlegung für diese Diskussion war, wie wir den Parteieneinfluss auf Dauer aus der Verstaatlichten Industrie zurückdrängen können. Dabei sind wir nach vielen Überlegungen über Stiftungsmodelle und andere gesellschaftsrechtliche Konstruktionen zur Meinung gekommen, dass es das Beste wäre, dass sich der Aufsichtsrat selbst erneuert, um den Einfluss der Parteien auf die Bestellung der Aufsichtsratsmitglieder zu eliminieren. Ich war damals Mitglied bei den Koalitionsverhandlungen und habe diese Idee zuerst innerhalb der ÖVP und dann im Rahmen dieser Verhandlungen eingebracht. Ich muss anmerken, dass damals nicht alle dafür waren, aber ich war damals der Meinung, durch diese Maßnahme die dringend notwendige Entpolitisierung der ÖIAG zu erreichen. Ich war fest davon überzeugt, dass dies der richtige Weg ist. Aus heutiger Sicht muss ich leider sagen, dass ich zwei Sachen unterschätzt habe:

Erstens, dass der erste Aufsichtsrat, der mehr oder weniger von der FPÖ nominiert wurde, den Ton für die nächsten Jahre angibt. Und zweitens habe ich total unterschätzt, dass auch diese Leute eigene Interessen haben und diese verfolgen würden, und dass nicht die

Interessen der österreichischen Verstaatlichten Industrie immer im Vordergrund stehen werden.

Das „Erweckungserlebnis“ für mich war damals der Versuch der ÖIAG, die VOEST an Magna zu verkaufen. Das war für mich das untrügliche Zeichen, das offensichtlich einzelne Mitglieder des ÖIAG Aufsichtsrates ihre eigenen Interessen verfolgen und nicht nur an das Wohl der ÖIAG denken. Der Plan, die VOEST an Magna zu verkaufen, wurde vereitelt, weil die schon sehr im Detail ausgearbeiteten Unterlagen dem Profil zugespielt wurden und die Veröffentlichung im Profil dann – Gott sei Dank – diesen Plan vereitelt hat. Der damalige ÖIAG Vorstandsvorsitzende Peter Michaelis (der Vorgänger von Beyrer) hat damals zwar beschwichtigt und gemeint, dieser Plan sei nur eine von vielen Varianten, aber jeder wusste, dass die feste Absicht bestand, diesen Plan, nämlich den Verkauf der VOEST an Magna, durchzusetzen.

Ab diesem Zeitpunkt war es für mich klar, dass die Selbsterneuerung des ÖIAG Aufsichtsrates ein schwerer Fehler war. Seit dieser Zeit kämpfe ich für eine neue ÖIAG. Schon vor dem OMV Desaster habe ich gesagt: „Diese ÖIAG braucht niemand!“. Denn um drei Beteiligungen zu verwalten brauche ich keinen Fulltime-Manager, der € 700.000,-- im Jahr dafür bekommt; Kemler bekommt laut Geschäftsbericht rund € 520.000,-- im Jahr. Die Verwaltung von diesen drei Beteiligungen – jetzt sind es ja praktisch nur noch zwei Beteiligungen nach Abgabe der industriellen Führerschaft bei der Telekom – ist, um es locker auszudrücken, maximal ein Nachmittagsjob.

### **Empfehlungen an die Reformgruppe**

Die Reformgruppe besteht aus Vizekanzler Reinhold Mitterlehner, Finanzminister Hans Jörg Schelling, Norbert Zimmermann, Justizminister Wolfgang Brandstetter von Seiten der ÖVP, sowie von Seiten der SPÖ aus Bundeskanzler Werner Faymann, AK-Direktor Werner Muhm, ÖGB-Präsident Erich Foglar und Brigitte Ederer.

Die große Diskussion über eine neue ÖIAG sollte auf zwei Ebenen geführt werden. Die erste Ebene wäre zu überlegen, welche Unternehmungen unter das Dach einer neuen ÖIAG eingebracht werden sollten. Die zweite Ebene wäre dann die Organisationsform der ÖIAG selbst. Unternehmen die man eventuell in eine neue ÖIAG einbringen könnte, wären beispielsweise die Bundesforste, die Anteile der Republik an der Verbundgesellschaft, die Bundesimmobiliengesellschaft, die Asfinag und Teile der ÖBB. Allerdings muss man sich bei jeder Gesellschaft, die ich hier aufgezählt habe fragen, was die Vorteile bzw. der Mehrwert für diese Gesellschaften sind, wenn sie unter das Dach der ÖIAG kommen. Was ist z.B. der Vorteil für die Asfinag, wenn sie unter eine neue Holding kommt, wie immer diese dann auch heißen möge? Im konkreten Fall der Asfinag sehe ich eigentlich die Vorteile nicht, dann was

macht die Asfinag? Sie erfüllt indirekt hoheitliche Aufgaben. Es gibt einen Generalverkehrsplan, es gibt die Raumordnung und andere Vorgaben die sie zu erfüllen hat. Was die Asfinag braucht ist ein gutes Baumanagement, damit sie den Bauleuten etwas entgegenstellen kann, ein gutes Finanzmanagement, um ein harter Verhandler gegenüber den Banken zu sein. Die Asfinag muss aber nicht im engeren Sinne des Wortes unternehmerisch tätig sein, sie muss nicht neue Produkte entwickeln oder neue Märkte erobern, solche unternehmerische Tätigkeiten fallen weg. Die Asfinag hat eine sehr große und sehr wichtige Managementaufgabe, sie könnte daher aus meiner Sicht weiterhin direkt einem Ministerium unterstellt bleiben. Das gleiche sehe ich bei der ÖBB. Auch die ÖBB erfüllt Aufgaben, die es sinnvoll erscheinen ließen, die Eigentümerschaft direkt in einem Ministerium zu belassen, wo eine eventuell notwendige Koordination mit den Ausbauplänen der Asfinag besser möglich wäre. Kommt man z.B. zum Schluss die Energieagenden im Wirtschaftsministerium zu bündeln, die Verkehrsagenden im Verkehrsministerium und errichtet jeweils dort eine Beteiligungsgesellschaft, so frage ich mich: „Wo ist der Mehrwert für diese betroffenen Unternehmen?“ Ich habe auch in der Vergangenheit immer wieder gefragt: „Was wäre der Mehrwert für den Verbund, wenn er unter die „alte ÖIAG“ gekommen wäre?“

Bei der Gründung der ÖIAG (damals noch ÖIG) im Jahre 1967 war ja der Hauptgedanke für diese Gründung, einen Prellbock zwischen Politik und Wirtschaft zu setzen. Diese Aufgabe hat die ÖIAG, wenn ich die Zeit seit 1967 bzw. dann nach Umwandlung der ÖIG in die ÖIAG im Jahre 1970 überblicke, doch sehr gut erfüllt. Ein weiterer Vorteil einer Kapitalgesellschaft als Eigentümergesellschaft dieser Beteiligungen ist natürlich, dass es bei einer Kapitalerhöhung der Beteiligungsgesellschaften viel leichter geht, wenn die Anteile von einer Kapitalgesellschaft gehalten werden als direkt von einem Ministerium. Die Erfahrung hat ja gezeigt, dass beispielsweise die Kapitalerhöhung bei der Verbundgesellschaft vor ein paar Jahren gleich zu einem politischen Tauschhandel innerhalb der Regierung wurde, während Kapitalerhöhungen von Beteiligungen die direkt der ÖIAG unterstanden, kein Thema in den politischen Gremien waren. Die ÖIAG hat also abgesehen von dieser Prellbock-Funktion natürlich auch weitere Vorteile, wie erwähnt bei Kapitalerhöhungen, bei Privatisierungen, bei Kooperationen, bei Abschluss von Joint-Venture-Verträgen und bei anderen unternehmerischen Entscheidungen der einzelnen Beteiligungsgesellschaften. Die Privatisierungen der Beteiligungen der ÖIAG, die 1987 mit dem ersten Börsegang der OMV begannen und dann wieder im Jahre 1994 und 1995 mit der teilweisen Privatisierung der VA-Tech, von Böhler-Uddeholm und voestalpine fortgesetzt wurden, haben bei diesen Unternehmungen doch zu einem großen Kulturwandel geführt. Aus eigenen Erfahrungen weiß ich, dass ein Unternehmen, das an der Börse notiert, völlig anderen Gesetzen

unterliegt als ein Verstaatlichtes Unternehmen mit parteipolitischer Einflussnahme. Als Böhler-Uddeholm beispielsweise an die Börse gebracht wurde, haben wir bei den Roadshows sofort gesehen, da sitzen uns jetzt Leute gegenüber, die ihr Geld uns anvertrauen und die ihr Geld riskieren und nicht irgendein Parteifunktionär, der Interessen hat, die außerhalb jeder betriebswirtschaftlichen Überlegung eines Unternehmens waren.

## **ÖIAG Neu**

Ich würde die jetzige ÖIAG auflösen und die Beteiligungen direkt in das Finanzministerium übertragen oder eventuell in das Verkehrsministerium, je nachdem wo sie hinpassen. Ich würde mir weiters drei Leute von Typ „Androsch“ oder „Taus“ suchen, die in allen Parteien anerkannt sind und sie mit der Funktion des Aufsichtsratsvorsitzenden in den drei Beteiligungsunternehmen betrauen. Es ist nicht notwendig, dass der ÖIAG Chef Aufsichtsratsvorsitzender aller drei Beteiligungsgesellschaften ist. Besser wäre es wenn man sich dafür, wie erwähnt, Leute sucht, die überall anerkannt sind und die Fähigkeit haben, eine solche Funktion auszuführen. Die Frage ist, ob es zu naiv zu glauben, Leute zu finden, die sich nur dem Aktienrecht verpflichtet fühlen und nicht einer politischen Partei. Ist das überhaupt realistisch? Ich sage: „Ja, dies ist realistisch!“ Die Zwischenschaltung einer Kapitalgesellschaft (als Alternative zur direkten Eigentümerschaft eines Ministeriums) hat für die Verwaltung der drei ÖIAG Beteiligungen (wie erwähnt) gewisse Vorteile. Das Problem ist aber immer, wer wählt die Leute aus? Wenn ich die Eigentümerschaft direkt unter einem Ministerium habe, besteht natürlich die Gefahr, dass alles wieder schwarz/rot besetzt wird. Die wichtige Aufgabe bleibt aber nach wie vor, die Bestellung der Aufsichtsratsvorsitzenden der jeweiligen Tochtergesellschaften. Dafür müsste man eben Männer oder Frauen finden, die überall anerkannt sind und sich nicht einer Partei verpflichtet fühlen. Wie die endgültige Lösung aussehen wird, kann ich nicht sagen, ich hoffe nur dass es nicht zu einer Repolitisierung der ÖIAG kommt und dass nicht die Kleindenker in der Regierung den Ton angeben, sondern das man versucht, eine der heutigen Zeit angepasste Lösung zu finden, die auch dem Kapitalmarkt gerecht wird. Denn ich habe immer gesagt: „Die Börse ist die Peitsche für betriebswirtschaftliches Denken in diesen Firmen.“ Wie die Erfahrung gezeigt hat, hat die Börseneinführung bei VOEST, Böhler-Uddeholm, Post und auch bei der Telekom sehr gut funktioniert und es hat das betriebswirtschaftliche Denken eindeutig die Oberhand gewonnen. Bei der Telekom muss man allerdings schon anmerken, dass dieser größte industriepolitische Skandal der 2. Republik unter den Augen der ÖIAG passiert ist. Dieser Umstand wurde eigentlich nie thematisiert und auch von der ÖIAG nie richtig analysiert. Die ÖIAG bezeichnet sich gerne als Meisterin der Corporate Governance, aber dass dieser Skandal passieren konnte und niemand fragt, was hat eigentlich der Aufsichtsratsvorsitzende

der Telekom gemacht oder gewusst, wundert mich jeden Tag. Wie naiv der damalige Aufsichtsratsvorsitzende der Telekom war, zeigt sich ja auch am Beispiel der dem Vorstand der Telekom gewährten Bonifikationen, obwohl damals schon allen klar war, dass der für die Vergabe der Bonifikationen notwendige Kurs der Telekom-Aktie zwar erreicht wurde, aber das dies nur mit Manipulationen möglich war. Es war also offensichtlich, dass da etwas „geschoben“ wurde. Ich habe damals in einem Interview im der Zeitschrift FORMAT gesagt: „Da ist etwas geschoben worden.“ Dann ruft mich der damalige Generaldirektor der Telekom an und droht mir, mich zu klagen, wenn ich das nicht zurücknehme. Ich habe dann, da mir ja die Beweise fehlten – und die ÖIAG völlig untätig war und sich nur auf irgendeine Untersuchung der FMA berufen hat – im nächsten FORMAT tatsächlich eine relativierende Erklärung abgegeben. Später ist – wie wir heute wissen – die ganze Sache der Kursmanipulation zu Tage getreten. Es war für mich auch unverständlich, dass damals die Bonifikationen tatsächlich ausgezahlt wurden. Ich hätte den Damen und Herren, die zum Bezug dieser Bonifikationen berechtigt waren gesagt: „Ich zahle nicht aus, bitte klagen Sie mich!“, dann wäre die Wahrheit vielleicht früher ans Tageslicht gekommen. So hat man sich aber mit einer sehr weichen Erklärung der betroffenen Personen zufrieden gegeben, um die Bonifikationen wieder abzuerkennen, falls irgendwelche Umstände herauskommen, die auf Unregelmäßigkeiten schließen lassen. So ähnlich soll diese Erklärung gelautet haben. Das war wirklich kein Musterbeispiel an Corporate Governance oder an harter Führung eines Unternehmens als Aufsichtsratsvorsitzender. Vielleicht sollte man in das neue ÖIAG-Gesetz hineinschreiben, dass ein Aufsichtsratsvorsitzender gewisse Qualifikationen haben muss, als Qualifikation könnte ich mir z.B. vorstellen, dass nur jemand Aufsichtsratsvorsitzender einer Tochtergesellschaft der ÖIAG werden kann, der selbst in einer Tochtergesellschaft der ÖIAG einmal im Vorstand tätig war.

### **National Champions und Eigentümerfragen**

Ich habe eine Zeit lang immer die Meinung vertreten, dass die Eigentümerschaft an einem Unternehmen für die Erhaltung von Standorten in Österreich nicht so wichtig ist, wenn der Standort selbst attraktiv ist. Heute muss ich sagen, dass ich dazu gelernt habe, weil die Erfahrung leider gezeigt hat, dass auch dann in Österreich ein Betrieb zugesperrt werden könnte, wenn der Wirtschaftsstandort zwar sehr attraktiv ist, der Eigentümer aber seine Kosten in einem weltweiten Konzern optimiert. In einem solchen Fall könnte es sein, dass in Österreich ein Betrieb zugesperrt wird, auch wenn er kostengünstiger ist als konkurrierende Betriebe im gleichen Konzern. Es könnte aufgrund von strategischen Überlegungen auch wichtiger sein, in einem Land einen unrentableren Betrieb aufrecht zu erhalten. Ich muss sagen, auch ich habe das gemacht. Wir haben Uddeholm gekauft und haben dann ein an



sich sehr günstig operierendes Walzwerk in Schweden geschlossen, um das neue Walzwerk in Kapfenberg besser auszulasten. Es war also für uns gescheiter ein an sich kostengünstig operierendes Walzwerk in Schweden zu schließen, um entsprechende Mengen für das neue Walzwerk in Kapfenberg zu haben. Allerdings muss ich anmerken, dass vielleicht zum Zeitpunkt der Schließung des Walzwerkes in Schweden dort die Kosten günstiger waren, als in Kapfenberg. Aber schon mittelfristig, wenn man die notwendigen Instandhaltungen und Erneuerungsarbeiten des Walzwerkes in Schweden in die Rechnung mit einbezieht, war eine Verlagerung nach Kapfenberg auch betriebswirtschaftlich für die gesamte Gruppe besser. Trotzdem muss ich sagen, es ist nicht unbedeutend, wem ein Unternehmen gehört. Man braucht einen Heimatbezug im Aktionariat und natürlich auch im Vorstand. Ich habe gelernt, dass auch in der Betriebswirtschaft nationale Interessen eine Rolle spielen. Man kann also auch wenn man ein attraktiver Standort ist, verlieren, wie man vor vielen Jahren an der Schließung eines Reifenwerkes in Niederösterreich gesehen hat. Die Annahme dass, wenn man attraktiv ist, dann die Investitionen kommen, stimmt im Grunde schon, aber man muss auch zur Kenntnis nehmen, dass nationale und regionale Interessen innerhalb einer internationalen Unternehmensgruppe berücksichtigt werden. Die Frage ist also schon, wie man verhindert, dass ausländische Konzerne österreichische Unternehmungen erwerben, um den Marktanteil zu kaufen, aber dann die Produktion womöglich stilllegen. Die VOEST zum Beispiel hat eine sehr gute Lösung gefunden. Durch die Mitarbeiterbeteiligung und durch die Aktien die lokale Banken halten, ist es praktisch nicht möglich, eine Übernahme der VOEST durchzuführen. Man muss auch überlegen, wo nationale strategische Interessen in den einzelnen Unternehmungen liegen. Beispielsweise kann man das Netz der Telekom oder das Stromnetz der APG (Austrian Power Grid), als ein solches strategisches Asset betrachten. Man hat ja am Beispiel von Google gesehen, wie wichtig es ist, den Zugriff auf das Netz jederzeit sicher zu stellen. Ein nationales Netz z.B. im Telekombereich ist sicher ein Asset.

Österreich war an sich immer sehr liberal, wenn es darum ging, dass ausländische Investoren österreichische Unternehmen kaufen. Dies war z.B. in Schweden im Jahre 1991 nicht der Fall. Als wir Uddeholm gekauft hatten, musste ich mit keinem Politiker in Österreich darüber reden, aber wir mussten im zuständigen schwedischen Ministerium die Zustimmung zum Erwerb von Uddeholm erreichen. Das hat dazu geführt, dass ich damals mit dem zuständigen österreichischen Minister Rudolf Streicher und mit dem damaligen Austrian Industries Vorsitzenden Hugo Michael Sekyra nach Schweden geflogen bin, um uns im Ministerium vorzustellen. Dies war zwar eigentlich nur ein Formalakt, aber nach damaligem schwedischem Recht war es notwendig. Wir sind ein kleines Land, wir sind sicher ein

attraktiver Wirtschaftsstandort, aber die Erfahrung zeigt, dass selbst die härtesten Wirtschaftsmanager Emotionen haben, wenn es um das eigene Land geht.

### **Verstaatlichte Industrie**

Die alte Verstaatlichte Industrie, ich würde sagen bis zum VOEST-Desaster im Jahre 1985/86 hatte in den Augen der Politiker vier Funktionen zu erfüllen.

#### Die Vollbeschäftigungsfunktion:

Man hat der Verstaatlichten Industrie praktisch verboten, Kündigungen auszusprechen. Das oberste Ziel war nicht Ertragsmaximierung sondern die Beschäftigungsmaximierung.

#### Die Versorgungsfunktion:

Man hat der Verstaatlichten Industrie den Auftrag erteilt, in erster Linie die heimische Wirtschaft mit entsprechenden Vorprodukten zu versorgen: so musste die Chemie Linz damals die Landwirtschaft zu günstigen Preisen mit Düngemittel versorgen, oder die Alpine in Donauwitz hatte mehr oder weniger den Auftrag, die österreichische Bauwirtschaft mit Betonstahl und die ÖBB mit Schienen zu niedrigen Preisen zu versorgen.

#### Die regionalpolitische Funktion:

Die Verstaatlichte Industrie wurde auch dazu eingesetzt, in strukturschwachen Gebieten Produktionen zu errichten, die sich letztlich nie und nimmer betriebswirtschaftlich rechneten, wie z.B. der Aufbau einer Fassadendekosteine-Produktion am Erzberg.

#### Die personalpolitische Funktion:

Die Verstaatlichte Industrie wurde dazu missbraucht, Parteifunktionäre mit entsprechenden Posten in diesen Unternehmungen zu versorgen. Das schon oft zitierte VOEST-Desaster 1985/86 hat aber bei vielen Parteifunktionären zu einem Umdenken geführt, weil man eingesehen hat, dass man kein Unternehmen gegen die Grundsätze der Betriebswirtschaft führen kann und dass es die Aufgabe eines jeden Unternehmens ist, Erträge zu erwirtschaften (abgesehen von Unternehmen der Daseinsvorsorge).

### **Kapitalmarkt in Österreich**

Wir haben in Österreich (so wie in Deutschland) ein kreditfinanziertes Wirtschaftssystem, d.h. die Banken sammeln Geld ein, sei es vom Sparer oder durch die Begebung von Anleihen und verleihen es dann in Form von Krediten an die Wirtschaft. In einem solchen System hatte der Kapitalmarkt eigentlich keine große Rolle. Vor vielen Jahren stand ja

eigentlich der Kapitalmarkt hauptsächlich den Banken zu der Begebung von Anleihen zu Verfügung. Dieses kreditfinanzierte System wird aber an Bedeutung verlieren und der Kapitalmarkt wird auch für kleinere und mittlere Unternehmen an Bedeutung gewinnen. Dass der Kapitalmarkt für die Finanzierung der Wirtschaft mehr herangezogen wird, wird auch eine Folge der geänderten Kreditvergabe der Banken sein, die beispielsweise durch Basel III und durch viele andere Regulative neue Formen annehmen wird müssen. Leider haben wir in Österreich noch immer keine richtige Kultur, im Bezug auf einen funktionierenden Kapitalmarkt. Die Institution einer Börse, der Börsehandel die entsprechenden Regelungen eines Kapitalmarktes sind für viele Österreicherinnen und Österreicher eine fremde Welt. Ich selbst erinnere mich, dass ich während meines Studiums an der Hochschule für Welthandel in den 60er-Jahren über die Börse überhaupt nichts gelernt oder gehört habe. Solche Grundsatzfragen sind gar nicht behandelt worden.

### **Sozial- und Wirtschaftspartner**

Die Industrie, oder um den internationalen Begriff zu verwenden, das Manufacturing sind die Träger des Wirtschaftswachstums. Die Erfahrung hat gezeigt, dass Staaten mit hohem Anteil an Manufacturing besser durch die Krise gekommen sind, als Länder mit beispielsweise hohem Finanzdienstleistungsanteil. Für Österreich ist die internationale Orientierung, d.h. die Wettbewerbsfähigkeit im Export besonders wichtig, da wir ja keinen großen Heimatmarkt haben. Deutschland hat einen großen Heimatmarkt. Wir müssen aber, um im Export konkurrenzfähig zu sein, zu einer kostengünstigen Produktion unserer Produkte kommen. Wir haben beispielsweise immer noch eine Gewerbeordnung, die geschützte Sektoren fördert. Wir wehren uns z.B. gegen die Dienstleistungsrichtlinie und haben seinerzeit die maximalen Übergangsfristen für die Öffnung des Arbeitsmarktes verlangt. Österreich hat noch immer einen gewissen Nachholbedarf, wenn es darum geht die Zugangsbeschränkungen für gewisse Tätigkeiten abzubauen. Unsere gesamte wirtschaftliche Organisation ist ja eigentlich (ohne hier Missverständnisse hervorzurufen) eine sehr ständische. Es ist jeder Österreicher, mit Ausnahme der Künstler, Zwangsmitglied in einer Kammer und diese Kammern sind nun – das war ein schwerer Fehler – verfassungsrechtlich abgesichert. Die Sozialpartnerschaft, die ja ein Produkt dieser Organisation ist, hat zwar große Verdienste, aber macht immer Lösungen zu Lasten Dritter. Die Gewerbeordnung ist dafür ein gutes Beispiel, denn durch Zugangsbeschränkungen wird der Wettbewerb unterbunden oder reduziert. Die ewige Diskussion um die Öffnungszeiten der Handelsbetriebe ist ein klassisches Beispiel, wie die Sozialpartner in diesem Fall mit der katholischen Kirche, Lösungen zu Lasten Dritter finden. Der Konsument kann nicht einkaufen wann er will, sondern ihm wird vorgeschrieben, wann er welche Produkte kaufen darf. Ein

weiteres Beispiel dafür ist die begünstigte Besteuerung der Überstundenzuschläge, auch hier haben sich die Sozialpartner zu Lasten Dritter geeinigt. Als man sich über die Höhe der Zuschläge nicht einigen konnte, hat man einfach gesagt, dann besteuern wir diese Zuschläge begünstigt und brauchen daher nicht so hohe Zuschläge leisten. Die Sozialpartnerschaft hat natürlich auch sehr zur wirtschaftlichen und politischen Stabilität beigetragen, allerdings zum Preis, dass wir alle dafür zahlen. Anfang der 1970er-Jahren ist der Schilling fest an die D-Mark gekoppelt worden. Das war auch eine der großen Leistungen der österreichischen Sozialpartner und des damaligen Finanzministers Androsch. Auch der ÖGB hat diese feste Bindung mitgetragen, obwohl jeder wusste, dass damit der Lohnpolitik sehr enge Grenzen gesetzt wurden. Die Industriellenvereinigung war damals gegen die Hartwährungspolitik, weil sie um die Chancen der österreichischen Unternehmungen im Export fürchtete. Die Hartwährungspolitik war aber für Österreich die Peitsche für Strukturreformen, für eine gemäßigte Lohnpolitik und für eine wettbewerbsfähige Wirtschaft. Die Hartwährungspolitik hat uns gezwungen, die Produktivität zu steigern, um wettbewerbsfähig zu sein.

### **Die wichtigsten Weichenstellungen für die industrielle Entwicklung seit 1955**

Ein gutes Beispiel für diese Weichenstellungen ist die VOEST. Die VOEST in Oberösterreich war immer auf den Exportmarkt ausgerichtet, die Alpine Montangesellschaft in der Steiermark praktisch immer auf den Heimatmarkt. Dies hat dazu geführt, dass die VOEST durch den Druck, im Export immer erfolgreich zu sein z.B. Autobleche nach Deutschland zu exportieren eine höhere Produktivität hatte, als die Alpine Montangesellschaft in der Steiermark, die hauptsächlich Produkte für die heimische Wirtschaft (Betonstahl für die Bauwirtschaft, Eisenbahnschienen für die Bahn) geliefert hat. In den steirischen Betrieben war daher der Druck nicht so groß, die Produktivität zu steigern. In der Industrie hat es aber nach dem Krieg in Österreich (beispielsweise in Oberösterreich und Vorarlberg, aber auch einzelne Betriebe in Tirol) eine tolle Entwicklung kleiner und mittlerer privater Firmen gegeben, die unglaublich erfolgreich im Export waren und sind. Es hat sich bei uns eine sehr gute Struktur entwickelt, die seinerzeit zwar von Wirtschaftsforschungsinstituten als zu grundstofflastig und zu energieintensiv kritisiert wurde. Aber heute sehen wir, dass wir in der Stahlproduktion, bei Papier und Zellstoff nicht nur die umweltschonendsten Betriebe in Europa haben, sondern auch die höchste Produktivität erreichen. Um einen Punkt noch herauszugreifen möchte ich anführen, dass die Lehrlingsausbildung immer sehr gut war und es eine solche Ausbildung innerhalb der EU nur in Österreich und Deutschland gibt. Man kann diese Lehrlingsausbildung nicht hoch genug schätzen, denn ich weiß, was es bedeutet,

in Ländern wo es diese Lehrlingsausbildung nicht gibt, qualifizierte Facharbeiter zu bekommen. Die Einführung des Euro im Jahre 1999 bzw. 2002 hat für Österreich einen unglaublich positiven Effekt gehabt, weil wir einerseits nicht mehr durch Abwertungen unserer Konkurrenten unterboten wurden, und andererseits der Euro eine für uns wettbewerbsfähige Währung war und wir dadurch unsere Exportchancen erhöhen konnten. Wir haben jetzt einen Leistungsbilanzüberschuss von 2 – 3% was früher undenkbar war.

Nach dem VOEST-Desaster Mitte der 80er-Jahre haben wir dann unter Führung von Hugo Michael Sekyra begonnen, die gesamte Verstaatlichte Industrie neu auszurichten. Wir haben damals die Unternehmen völlig neu geordnet und die Bereiche Elektro, Edelstahl, Stahl, Pharma, Chemie, Öl in neue organisatorische Einheiten übergeführt. Wir bei Böhler-Uddeholm hatten einen Grundsatz: Von den vielen Geschäftseinheiten, die wir hatten, haben wir nur jene behalten, die drei Bedingungen erfüllten:

1. Wir mussten weltweit in dieser Nische einen Marktanteil halten, die uns die Position 1 oder 2 gegeben hat.
2. Wir gingen nur in Geschäftsbereiche hinein, wo wir die Produktion verstanden und in der Produktion einen Vorteil gegenüber anderen hatten
3. Wir gingen nur in Geschäftsbereiche hinein, die einen vorgegebenen ROI (return of investment) überspringen konnten.

Wir haben damals beispielsweise die VOEST in mehrere gesellschaftsrechtlich selbständige Unternehmen zerlegt und haben ein hartes betriebswirtschaftliches Denken in diese Unternehmungen gebracht.

Die Verstaatlichte hat in der alten Zeit, um ein Beispiel zu nennen, immer an Mengen gedacht, z.B. an Tonnen, sie war nie marktorientiert sondern immer produktionsorientiert. Bei Böhler-Uddeholm haben wir uns immer gefragt, braucht jemand das was wir produzieren und verdienen wir Geld mit unserer Tätigkeit.

## **Zum EU-Beitritt**

Der EU-Beitritt war sehr positiv, weil das kleine Österreich durch den Beitritt zur EU die gesamte EU als Heimatmarkt betrachten konnte. Es wurde sozusagen der Auslandsmarkt zum Heimatmarkt, obwohl natürlich auch die Konkurrenz größer geworden ist, weil ja auch die ausländischen Unternehmungen nach Österreich gekommen sind. Da gab es bei kleineren Ländern häufig den Effekt, dass am Anfang mehr der große Wirtschaftsraum profitiert d.h. dass rasch neue Produkte nach Österreich gekommen sind, dass aber dann für ein kleines Land der größere Wirtschaftsraum sich sehr positiv ausgewirkt hat. Auch der

Beitritt zum Euro ist eine Erfolgsgeschichte, wie man an der positiven Entwicklung der Leistungsbilanz sehen kann. Es ist also die EU unser Heimatmarkt und wir haben durch den Euro nicht mehr das Problem, dass unsere Konkurrenten durch Abwertung ihrer Währung sich einen Vorteil verschaffen konnten.

### **Zur Lehrlingsausbildung in der Verstaatlichten:**

Die Verstaatlichte Industrie hat immer mehr Lehrlinge ausgebildet, als sie gebraucht hat. Das war sicher ein gewisser Druck der Politik und der Gewerkschaften auf die Unternehmungen. Die Gewerkschaften meinten, damit lösen wir die Jugendarbeitslosigkeit, was auch gestimmt hat. Als wir privatisierten haben wir die überdimensionierten Lehrwerkstätten und Berufsschulen zurückgefahren, heute muss ich sagen, dass wir an dieser erfolgreichen Lehrlingsausbildung natürlich weiter festhalten. Wir nehmen auch das Risiko in Kauf, dass wir hervorragende Fachkräfte ausbilden, die dann aber auch zu anderen Unternehmungen gehen und dort erfolgreich arbeiten.

### **Die Zukunft der Industrie, die Standortfrage Österreich**

Wirtschaftlich ist Österreich zurzeit in einer sehr schwierigen Situation. Wenn man die klassischen Kennzahlen eines Landes für die Einschätzung der wirtschaftlichen Entwicklung nimmt, so sind wir in allen diesen Punkten auf einen absteigenden Ast. Wir liegen im Wirtschaftswachstum unter dem Durchschnitt der EU oder Euro-Länder, wir liegen in der Inflation fast an der Spitze, wir haben bei Budgetdefizit und Staatsschulden keine Reduktion erreicht und wir haben auch unsere führende Position in der Arbeitslosenstatistik verloren.

Es gibt eine große Anzahl von internationalen Rankings von Wirtschaftsstandorten. Die Wirtschaftskammer Österreich hat in einer regelmäßig aktualisierten Publikation „Monitoring Report 2014 – Austria in International Rankings“ eine Unzahl von internationalen Rangordnungen und Vergleichen zusammengestellt. Man glaubt gar nicht, über welche Fragen es ein Ranking gibt: Von den klassischen Competitiveness Indices bis zu Government Efficiency, Government Effectiveness, Think Tank Rankings, Better Life Index, Happy Planet Index, Corruption Perception Index (in diesem haben wir uns laufend verschlechtert!), Index of Happiness (der zur Zeit nicht aktualisiert wird) und es gibt sogar einen Index, der angibt, in welchem Land man geboren hätte werden sollen, um die besten Chancen für ein gesundes, sicheres und materiell erfolgreiches Leben zu haben (Where-to-be-born Index) Ich möchte mich auf die zwei wichtigsten dieser internationalen Vergleiche konzentrieren.

The Global Competitiveness Report, herausgegeben vom World Economic Forum, behandelt drei große Bereiche, die dann wieder in mehrere Unterpunkte gegliedert werden. Diese drei Bereiche sind: Basic Requirements, Efficiency Enhancers und Innovation- and Sophistication Factors. Insgesamt werden 114 quantitative Faktoren untersucht und auch die Ergebnisse einer Meinungsumfrage an der mehr als 13.600 Personen teilgenommen haben (aus allen Ländern) in die Bewertung aufgenommen. Insgesamt wurden bei diesem Ranking im letzten Jahr 148 Länder untersucht. Ohne jetzt auf die einzelnen Details einzugehen, müssen wir leider feststellen, dass Österreich in diesem internationalen Vergleich in den letzten Jahren laufend verloren hat, auch wenn wir uns jetzt auf dem 16. Platz „stabilisiert“ haben. Im Jahre 2008/2009 waren wir am 14. Platz, 2009/2010 am 17., 2010/2011 am 18., 2011/2012 am 19., 2012/13 am 16. und 2013/14 auch wieder am 16. Platz. Im letzten Ranking 2014/15 sind wir auf den 21. Platz gefallen.

Der zweite große internationale Vergleich ist das World Competitiveness Yearbook, das vom IMD in Lausanne herausgegeben wird. In diesem Ranking werden vier große Bereiche untersucht, nämlich: Economic Performance, Government Efficiency, Business Efficiency und Infrastructure. Bei dieser Bewertung in der 61 Länder erfasst werden, belegten wir in den letzten Jahren folgende Plätze: 2009: 16, 2010: 14, 2011: 18, 2012: 21, 2013:23 und im Jahre 2014 erreichten wir den 22. Rang. Im Jahre 2015 sind wir nur mehr auf Platz 26. Das IMD verwendet für seine Bewertung eine Vielzahl (insgesamt 333) von wirtschaftlichen Indikatoren und bezieht auch Daten von Umfrageergebnissen in die Bewertung ein. Die Schwächen Österreichs in diesem Ranking liegen vor allem im öffentlichen Bereich. So wird beispielsweise die „Effizienz der Regierung“ nur mit Platz 36 bewertet, bei den „öffentlichen Finanzen“ belegen wir nur Platz 39.

Wie vorhin erwähnt, gibt es eine große Anzahl von Vergleichen und Rankings (vor allem auch im universitären Bereich). Ich möchte nur noch auf den vorhin angeführten Corruption Perception Index eingehen. In diesem Index haben wir seit 2006 jedes Jahr einen schlechteren Rang hinnehmen müssen. Waren wir 2005 noch am 10. Platz (2006: 6, 2010: 15, 2011: 16), so liegen wir zurzeit (2013) am 26. Platz. Im gleichen Zeitraum hat sich Deutschland laufend verbessert und nimmt 2013 Rang 12 ein.

Als letztes Beispiel möchte ich noch auf den Index of Happiness hinweisen, der von der University Rotterdam herausgegeben wurde, und in dem Österreich unter 146 Ländern vor ein paar Jahren den beachtlichen 11. Platz eingenommen hat.

In einem Bericht des Rechnungshofes steht, dass die Kosten der Hoheitsverwaltung in Österreich pro Kopf um rund 23% höher sind als in Deutschland. Da liegen wir also schlecht. Man kann nun sagen, Deutschland hat den Vorteil der economy of scale.

Aber auch im Vergleich zu Dänemark liegen wir schlecht. Dänemark hat rund 5,5 Mio. Einwohner. Wir haben um 11% höhere Kosten bei der Hoheitsverwaltung pro Kopf.

Warum nimmt Österreich eigentlich so eine schlechte Entwicklung?

Es sind verschiedene Faktoren, die gerne unter dem Begriff Strukturreformen zusammengefasst werden. Ich möchte einige Beispiele geben:

- Wir müssen weiter die Gewerbeordnung liberalisieren und den Zugang zum Gewerbe erleichtern.
- Wir müssen weiter die Arbeitszeit flexibilisieren, um konkurrenzfähig zu sein.
- Wir müssen die Kosten der öffentlichen Verwaltung reduzieren.
- Wir müssen die notwendige Bildungsreform endlich in Angriff nehmen.
- Wir müssen die Pensionsreform weiterführen – es ist wirklich nicht einzusehen, warum eine Frau im ASVG-System erst in vielen, vielen Jahren mit 65 Jahren in Pension gehen wird, obwohl alle Frauen im öffentlichen Dienst bereits jetzt im Alter von 65 Jahren in Pension gehen. Man muss also die Heranführung des Frauenpensionsalters an das der Männer (zumindest im Gesetz) früher durchführen, als das jetzt der Fall ist.
- Es fehlt uns eine durchgreifende Spitalsreform und Gesundheitsreform. Es ist nicht einzusehen, warum wir neun Krankenhausmanagementgesellschaften haben. Es ist nicht einzusehen, warum jedes Bundesland seine Spitäler optimiert, aber niemand an das ganze denkt.
- In der Steuerpolitik muss endlich damit begonnen werden, die Lohnnebenkosten zu reduzieren, damit der Faktor Arbeit nicht mehr so teuer wird.

Diese Liste könnte man leider noch weiter führen, aber es ging mir darum, Beispiele zu zeigen, was man unter dem Wort „Strukturreformen“ verstehen kann. Wir müssen auch beim Umweltschutz mit Augenmaß vorgehen. Wir sind in allen umweltrelevanten Indices ohnedies führend. Weiters mangelt es an Ausgaben für Forschung und Innovation. Wir haben zwar jetzt die Marke von 3% des BIP bei den Ausgaben für Forschung und Entwicklung erreicht, doch das Ziel von 3,76% muss erreicht werden (früher waren es schon einmal 4,76% die sich die Bundesregierung als Ziel gesetzt hat). Generell gesehen haben wir, wenn man das österreichische Budget analysiert, einen zu hohen Anteil an vergangenheitsbezogenen Posten, also beispielsweise Pensionen, und zu wenig zukunftsbezogene Ausgaben wie z.B. für Forschung, Bildung und Entwicklung. Da sehe ich große Probleme in der Zukunft. Die Industrie muss auch mehr für Forschung und Entwicklung ausgeben. Andererseits muss ich aber anführen, dass die Bundesregierung und das Land Niederösterreich mit der Errichtung des Institute of Science and Technology in Klosterneuburg eine Institution für die Grund-



lagenforschung gegründet haben, die jeden internationalen Vergleich – wie die Bewertungen immer wieder zeigen – standhält. Grundsätzlich kann man positiv sagen, dass es der österreichischen Industrie und dem Dienstleistungsbereich gelungen ist, viele Unternehmen zu haben, die in ihrer Nische weltweit erfolgreich sind. Diese „Hidden Champions“ müssen wir aber in ihrer weiteren Entwicklung fördern, sei es in der Finanzierung, sei es bei dem Betriebsanlagengenehmigungsrecht, sei es in der Zurverfügungstellung entsprechend ausgebildeter Arbeitskräfte. Hier dürfen wir nicht nachgeben.

**Wie kann man die strukturellen Probleme auf der administrativ-politischen Ebene angehen? Da wünscht sich ja der eine Landeshauptmann eine Medizin-Uni und er bekommt sie auch, der andere einen Koralmtunnel – den bekommt er auch.**

Ich bin überzeugt, dass in Österreich grundlegende Reformen im föderalen Aufbau des Staates und in der Einsparung in der öffentlichen Verwaltung nur in einer großen Krise gelingen. Die letzte Wirtschaft- und Finanzkrise war dafür, das klingt jetzt zynisch, leider nicht groß genug. Nur in einer großen Krise, kann man die Vetomacht der Landeshauptleute brechen. Die Landeshauptleute verteilen Geld, sie müssen keines einnehmen und dominieren ihre Parteien. 80% der Nationalratsabgeordneten werden über die Landeslisten geschickt. Dort sehe ich ein großes Problem, weil dadurch die Länder einen enormen Einfluss auf die Bundesgesetzgebung haben. Wir haben einen Bundesrat, der unwichtig ist, aber in der Verfassung steht und wir haben eine Landeshauptleutekonferenz, die nicht in der Verfassung steht, aber sehr wichtig ist. Wir brauchen eine neue Diskussion über die Zuständigkeiten der verschiedenen Gebietskörperschaften. Was macht der Bund, was macht das Land, was macht die Gemeinde. Im Jahre 2020 werden wir 100 Jahre Bundesverfassung feiern. Eigentlich wäre dies ein Anlass, einen neuen föderalen Aufbau und damit eine neue österreichische Bundesverfassung vorzustellen. Ich fürchte aber, dass es dazu nicht kommen wird. Wir werden aber in kleinen Schritten erreichen müssen, zu einer klaren Trennung der Aufgaben und Zuständigkeiten zwischen den Ländern, dem Bund und den Gemeinden zu kommen. Ich erwähne noch einmal das Spitalsproblem: Wir haben neun unterschiedliche Krankenanstalten-Gesellschaften und jeder Landeshauptmann versucht in seinem Land zu optimieren und keiner denkt an den Bund und die Republik. Oder das berühmte Beispiel in der Bildung, da gibt es bei den Volksschulen eine Bundes- und eine Landesverwaltung. Leider habe ich auch kein Rezept, wie man diese Reformen umsetzen kann. Wir alle wissen aber, dass diese Bereiche wie z.B. Spitalsorganisation und Verwaltung der Lehrer, Kosten verursachen, die wir alle bezahlen müssen.

Österreich ist sicher gut verwaltet, viele Dinge funktionieren auch hervorragend, aber die Verwaltung ist viel zu teuer. Ich gebe Ihnen ein Beispiel zu welchen abstrusen Entwicklungen der Föderalismus führt. Von der Bankenabgabe, die über 600 Mio. € im Jahr bringt, bekommen auch die Länder ihren Anteil und dies obwohl ein Land das ganze Schlamassel erst verursacht hat. Oder die Zweckbindung für die Wohnbauförderung: die ist abgeschafft worden. Da werde jedes Jahr rund 900 Mio. € an Wohnbauförderung an die Länder bezahlt und die können damit machen, was sie wollen. Das könnte man eigentlich streichen und damit die Lohnnebenkosten senken.