

Dr. Wolfgang Ruttenstorfer

### **OMV internationalisiert und professionalisiert.**

Entscheidend war der Kauf der Petrom. Denn dadurch ist der Schwerpunkt von Österreich ins Ausland gewandert. Bis dorthin gab es manche Auslandsaktivitäten, im Downstreamgeschäft unter anderem in Deutschland, im Upstreamgeschäft auch in Afrika, Asien und in der Nordsee. Die Inlandsaktivitäten waren aber bei 80 Prozent Anteil, nur 20 Prozent waren im Ausland. Erst durch die Übernahme der Petrom wurde das umgekehrt. Der überwiegende Schwerpunkt der Wertschöpfung und Beschäftigung ist dadurch ins Ausland gewandert, die OMV ein internationaler Konzern geworden!

Natürlich haben wir uns vorher „aufgewärmt“: Burghausen in den 1980er Jahren, Libyen, Pakistan und Nordsee in den 1990er Jahren. Das waren Aktivitäten, um zu lernen, sich international halbwegs professionell zu bewegen. Die Frage war aber: schafft die OMV diese Internationalisierung wirklich oder muss sie letzten Endes verkauft werden? Das war die von den Abu Dhabi 2001 vorgegebene Zielsetzung. Sie haben gesagt: „Innerhalb der nächsten Jahre – das habe ich ihnen auch zusagen müssen - muss das Unternehmen von einer Marktkapitalisierung von 2 Milliarden auf zehn Milliarden kommen, damit es eine Überlebenschancen hat.“ Das geht nicht im Inland, das geht nur international. Das war auch die Zielvorgabe, damit sie meiner Nominierung zustimmen.

Als ich gekommen bin, haben wir die Bayernöl gekauft, die internationalen Assets der Preussag. Die Aral wollten wir erwerben, aber da hat die BP das bessere Angebot für die E.ON gehabt. Dann haben wir die INA probiert. Da hat die MOL aber letzten Endes mehr geboten. In Rumänien, bei der Petrom, gab es viele Zögerer, denn das Unternehmen hatte 55.000 Mitarbeiter plus weitere 25.000 in Unternehmen der Gewerkschaft und die OMV hatte zu diesem Zeitpunkt zwischen 3.000 und 4.000. Unsere Sorgen waren groß: Können wir das überhaupt schaffen? Zumal schon früher eine Privatisierung der Petrom im Jahr 2000 geplatzt ist.

Aber der IWF hat gegenüber Rumänien darauf bestanden, dass die Petrom privatisiert wird. Wenn nicht, dann verliert Rumänien den Status einer functioning market economy. Und ohne die gibt es keinen EU-Beitritt. Daher war die rumänische Regierung bereit, einen Verkaufsprozess zu starten. Credit Suisse wurde mit der Durchführung beauftragt und wir, die Oxy und die MOL sind letztlich als Anbieter übrig geblieben. Wir haben das beste Angebot gelegt. Die Oxy wollte nur den Upstreambereich haben und die MOL hat nicht wirklich geglaubt, in Rumänien zu gewinnen. Da gab es historische Themen. Dann galt es, dieses Unternehmen zu integrieren.

### **Die Beteiligung der IPIC**

1991 kam es zur Krise der Verstaatlichten, ausgelöst durch das AMAG-Debakel. Der Ansatz 1986 war ja, einen Staatskonzern Austrian Industries zu bilden. Die OMV war die einzige, der es gelungen ist, mit einem eigenem Börsegang 1988 auszuscheren. Die OMV ist damit vorgeprescht, und zwar gegen den Wunsch der Austrian Industries-Führung. 1991/1992 sind die Austrian Industries dann in größere Schwierigkeiten gekommen. Vranitzky hat gesagt: „Wir müssen privatisieren“. Bei der OMV hat das geheißen: von der staatlichen Mehrheit zur staatlichen Minderheit. Der OMV-Führung – Schenz war damals General, ich dessen Stellvertreter und vor allem Oskar Grünwald als Präsident des AR - wurde die Aufgabe zuteil, diese Privatisierung durchzuführen. Wir hatten damals ein halbes Dutzend möglicher Interessenten angesprochen, von Conoco bis Statoil, Gazprom, BASF, Bayernwerke und IPIC. Lehman Brothers hat uns damals beraten. Von Anfang an war immer klar: wir nehmen einen Fachpartner, keinen reinen Finanzinvestor. Wir nehmen einen Partner herein, Österreich gibt aber nicht die Kontrolle ab, das war die Vorgabe und die ist nicht leicht. Man muss einen Partner finden, der mit 20-25 Prozent zufrieden ist und dazu eine vertragliche Vereinbarung finden. Das war das Problem bei den börsennotierten Energiegesellschaften, die wollten natürlich irgendwann die Kontrolle haben. Gazprom wiederum hatte damals zu wenig Geld. BASF war gerade mitten in einer Krise der Chemieindustrie.

Wir haben uns überall präsentiert und letzten Endes sind die Abu Dhabis übrig geblieben. Und Ossi Grünwald ist es gelungen, in sehr beharrlichen Gesprächen erfolgreich zu sein. Es waren zähe Verhandlungen und Ossi ist ja ein ruhiger Mensch, der unermüdlich verhandelt. Letztlich ist es ihm gelungen, einen Vertrag auszuverhandeln, der wirklich alle Kriterien erfüllte. IPIC hat nur 20 Prozent gekauft und war bereit, in ein Syndikat zu gehen, in dem Österreich letzten Endes das Sagen hat.

Der Vertrag war sehr gut, denn wenn man im Syndikat nicht einer Meinung ist, dann vertagt man einmal. Na gut. Dann wird die Entscheidung nach oben delegiert, zur nächsten Ebene. Ossi hat so lange herum verhandelt, bis die Frage, was geschieht, wenn man sich auch dort nicht einigt, letzten Endes nicht gelöst wurde. Damit geht die Entscheidung in den Aufsichtsrat, wo die Republik dominiert.

Das Intelligente war aber: Österreich hat diese Möglichkeit fünfzehn Jahre lang nicht genutzt. Erst nach meinem Ausscheiden, in einer Beziehungskrise zwischen den Aktionären hat man den Abu Dhabis dann gesagt: Lest einmal genau den Vertrag. Leider ist es so: wenn man so eine Möglichkeit hat, kann man diese nur einmal nutzen. Seitdem ist die Beziehung zu den Abu Dhabis schlechter. Denn danach haben die Abu Dhabis kurz gemeint, sie kaufen eben die Mehrheit. Das dürfen sie aber laut Syndikatsvertrag auch nicht.

Jedenfalls 1993/1994 ist dieser Vertrag gelungen. Und das ist in erster Linie das Verdienst von Ossi Grünwald. Er hat seine Verhandlungspartner stets geschätzt. So hat er bei unserem ersten Besuch in Abu Dhabi im Sommer 1993 von den Datteln an den Palmen am Straßen-

rand geschwärmt. Die Gastgeber sind aus dem Auto ausgestiegen und er hat seine Datteln bekommen. Das freundliche Eingehen auf die andere Seite, das hat er sehr erfolgreich gekonnt.

### **OMV-Vorstandsvorsitzender**

Ich habe 2002 in der Presse gesagt, mein Ziel ist es, die OMV bis 1997 zu verdoppeln, das war zwar eine ambitionierte Zahl, aber man muss sich ja festlegen.

Der Ansatz der OMV war immer, zuerst in ein neues Land mit ein paar Tankstellen in den Vertrieb hineinzugehen, da verdient man nicht viel, es kann aber auch nicht viel passieren. Als ich begonnen hatte, haben wir uns dem Thema Rumänien auch auf diese Weise langsam genähert. Da gab es zuerst Tankstellen, dann die Raffineriegesellschaft Rompetrol, die schon privat war und die ziemlich schlecht gegangen ist. Wir beteiligten uns dort mit 25 Prozent, mit einer Option auf die Mehrheit. Der Inhaber dieser Rompetrol hat uns dann auf die Idee gebracht, uns der Petrom zu nähern. Er hatte sich dort gut ausgekannt und geholfen, uns einzuarbeiten. Zuerst Tankstellen, dann Raffinerie und über die Raffinerie zur Petrom und damit zu einer Vervierfachung der Förderung, das war unser Weg.

### **Wertschöpfung beim Öl**

Die Wertschöpfung ist beim Öl so verteilt: in der Raffinerie sind es fünf Dollar je Fass, im Vertrieb sind es 10 Dollar. Die wirkliche Wertschöpfung findet in der Produktion statt: dort ist die Wertschöpfung der Rohölpreis, derzeit 60\$. Und je nach Steuer kann man verdienen. In Rumänien zahlt man weniger als 30 Prozent Steuer, in Österreich weniger als 50, in Norwegen 80. Wenn man 80 Prozent Steuer zahlt, arbeitet man für die norwegische Regierung. Vieles hängt also letztlich davon ab, welche Verträge man bekommt.

### **Vom Schwarzwald bis zum Schwarzen Meer**

Vor meiner Zeit hatte man sich um die slowakische Slovnaft bemüht, sie aber nicht bekommen. Das war vielleicht ein Fehler. Bei den Ungarn wiederum ist das Nationaldenken so ausgeprägt, da war nichts zu machen. Wir entwickelten daher eine neue Strategie, in der die Donau das verbindende Element war und als relevanter Markt der Raum vom Schwarzwald bis zum Schwarzen Meer definiert wurde. Dann haben wir systematisch begonnen, diesen Markt zu durchdringen.

### **Die ungarische MOL**

Wir hatten ja schon lange Gespräche mit der MOL geführt, aber es ist nie etwas weitergegangen. Sogar über gemeinsame Strukturen hatten wir schon gesprochen, aber die Umsetzung haben die Ungarn dann immer aufgeschoben. Bevor Schenz als OMV-Generaldirektor ausgeschieden ist, hat er daher noch gesagt: „Kaufen wir einmal zehn Prozent der MOL“ Die Ungarn hat das nicht erfreut und wieder ist nichts weitergegangen. Dann sind die gescheiterten Investmentbanker aus London gekommen und haben gesagt: „So geht das nicht. Bei uns im Westen gibt es am Kapitalmarkt -Regeln und wenn die OMV ein gutes Angebot legt, dann muss die MOL das annehmen, denn sonst würde sie Ihre Aktionäre um diesen Mehrwert bringen, und das geht nicht.“

Ich war mir nicht sicher, ob das in Zentraleuropa auch so funktioniert wie in London, habe aber dann letztendlich ok gesagt. Damit wir die Ausgangssituation verbessern, haben wir weitere zehn Prozent über die Börse gekauft. Und gleichzeitig bin ich zur MOL gefahren und habe unser Angebot überbracht. Es war quasi ein friendly Takeover. Das Management der MOL hat aber gemeint: „Wir werden dagegen wie die Streetfighter kämpfen.“ Und haben begonnen, selbst eigene Aktien zu jedem Preis aufzukaufen und sich zu verbarikatieren. Wir haben uns am Kapitalmarkt darüber beschwert, aber das war völlig sinnlos. So viel damals zu britischen Kapitalmarktregeln in Zentraleuropa.

Jedenfalls hatten wir dann 20 Prozent MOL Aktien und wussten nicht, was wir damit machen sollen. Die russische Surgutneft hat diese 20 Prozent schließlich gekauft. Die haben nicht einmal ihre Stimmrechte von den Ungarn anerkannt bekommen und letztlich ist das Aktienpaket an den ungarischen Staat zurückgekommen. Die Ungarn sind also nicht nur uns kleinen Österreichern, sondern auch den Russen einfach darübergefahren.

### **Merger mit dem Verbund**

Als weiterer Partner war der Verbund natürlich naheliegend, denn Österreich hat zwei große Energiekonzerne, warum nicht gemeinsam arbeiten? Wir hatten letztlich schon sämtliche Verträge unterzeichnungsfertig gehabt. Samt Aufsichtsräten ein komplett ausgedealtes Merger, auch Abu Dhabi war einverstanden.

Als wir die beabsichtigte Transaktion veröffentlichten, sind zwei Dinge passiert. Zuerst reagierte der Kapitalmarkt, der Kurs ist gefallen. Da spürte ich richtig, dass Ölanalysten und Utility-Analysten überhaupt nichts gemeinsam haben. Die reden nicht einmal miteinander. Der Kapitalmarkt will keine Vermischung zwischen einer Ölgesellschaft und einer Utility-Gesellschaft, denn in einer Ölgesellschaft kann man 16-17 Prozent aufs Kapital verdienen, während in einer Utility nur ein einstelliger Gewinn möglich ist. Daß man den hohen Gewinn bei einer Ölgesellschaft braucht, um die produzierten Reserven zu ersetzen, bei Utilities aber nicht, interessiert die nicht.

Daran ist es aber gar nicht gescheitert, gescheitert ist es an den Landeshauptleuten Pröll und Häupl, die gesagt haben: „Nein, nur dann, wenn wir Donaukraftwerke bekommen.“ Und der Verbund hat nein dazu gesagt. Er wollte die Landesgesellschaften nicht stärker in die Donau-Produktion lassen. An dem ist es gescheitert. Man hätte ja das Verfassungsgesetz ändern müssen, das ist gegen die Länder nicht gegangen. Schüssel, Gusenbauer waren dafür, auch mit Häupl habe ich geredet, aber Pröll wollte nicht. Nur unter seinen Auflagen. Ich hatte gemeint: „wenn einer bei der OMV beteiligt ist und wir mergen mit einem anderen, bekommt er auch nicht die Tankstelle ums Eck dafür.“ Aber die Länder wollten ihre 25-Prozentbeteiligung am Verbund direkt durch Kraftwerke abgelöst haben. Das war es dann mit dem Verbund-Merger.

### **Geschichte der OMV?**

1938 ist die Firma deutsches Eigentum geworden und nach 1945 wurde sie verstaatlicht, hat aber de facto den Russen gehört und nach dem Staatsvertrag 1955 wurde sie zur ÖMV. Nach dem Abzug der Russen hat sich die Republik der Assets der ÖMV bedient, um Reparationen gemäss der Moskauer Memoranden an die Russen zu bezahlen. Das waren 18 Millionen Tonnen Öl, geliefert wurden etwa 10 Millionen Tonnen. Die jährliche Förderung war damals drei Millionen Tonnen.

Die US-Amerikaner waren schlauer, die haben in den Wiener Memoranden keine Lieferungen verlangt, sondern darauf bestanden, dass die OMV nicht in den Vertrieb geht, also keine eigenen Tankstellen betreibt, kein integrierter Mineralölkonzern wird. Daher hat es in Wien dominant gegeben: BP, Mobil, Esso und Shell, die OMV durfte ja nicht. Die ÖVP hat das bis 1966 auch unterstützt, die Vorgängerfirmen der Örop und Martha blieben bis dahin direkt an den Staat angehängt. Das hat uns sehr behindert. Es gab dann Demonstrationen der OMV Mitarbeiter vor dem Parlament und es wurde uns schließlich 1966 erlaubt, Tankstellen zu haben. Damit wurden die ÖROP und MARTHA an die ÖMV übertragen und zu ELAN und ARAL. Die internationalen Ölmultis haben sich ja nicht nur die Tankstellen gesichert, sondern sie wollten auch eigene Raffinerien bauen. In Lannach in der Steiermark, in Saalfelden in Salzburg und in Kramsach in Tirol. Um das abzulösen, wurden dann im Jahr 1968 mit der Raffinerie Schwechat die Lohnverarbeitungsverträge geschlossen. Josef Taus, den ich sehr schätze, war damals in der ÖVP zuständig und hat aber die Internationalen stets bevorzugt.

### **Börsegang**

Solange die OMV verstaatlicht war, war der Wunsch, Gewinne zu produzieren, ein sehr verhaltener. Die OMV hat das so gehalten: bevor wir das Geld dem Staat geben, bohren wir zB

lieber sehr, sehr tief in Zistersdorf. Wir haben zwei Mal dort gebohrt – bis zu mehr als 8.500 Meter Tiefe - es war geologisch hochinteressant, war aber in keiner Weise beherrschbar. Erst durch den Eintritt in den Kapitalmarkt wurde der Gedanke, dass man Gewinne erzielen muss, wirklich relevant. Das ist eine grundsätzliche Änderung der Einstellung, ist aber sehr gut.

Man musste ab 1988 immer nach London fliegen und die Fragen der Analysten beantworten und man realisiert, dass die Welt aus der Sicht des Kapitalgebers anders aussieht. Solange der Staat Eigentümer ist, meint man, die Firma gehört dem Management. Wenn man aber am Kapitalmarkt ist, spürt man sofort, dass die Aktionäre die Eigentümer sind. Die Eigentümerrolle ist am Kapitalmarkt eine ganz wesentliche und wenn schwache Leute im Management sitzen, fährt das Unternehmen gegen die Wand – und zwar in Kürze. Kein Staat fängt einem auf!

### **Politisierung der OMV**

Parteipolitik wurde weder mit dem Börsegang 1988 oder nach der mehrheitlichen Privatisierung 1994 ganz herausgenommen, die hat es bis 2000 in der OMV gegeben. Vranitzky und Streicher haben zwar die Politik etwas zurückgenommen. Viktor Klima, den ich sehr schätze, hat die Politik aber wieder ein Stück reingebracht, Klima hat mit den Gewerkschaften Kompromisse getroffen. Als ich 2000 in die OMV zurück gekommen bin, habe ich gesagt: „Die Parteipolitik muss raus, Politik gibt es bei uns nicht mehr.“ Und ich muss sagen, zehn Jahre lang, solange ich Generaldirektor war, hat kein Politiker angerufen, um irgendeinen Personalwunsch auszusprechen, weder bei Schwarzblau noch bei Rotschwarz.

Rückblickend sehe ich: Parteieinfluss wurde wirklich erst durch die Internationalisierung nach 2000, durch den Kauf der Petrom zurückgedrängt. Denn man muss einfach gut sein für den Turnaround in Rumänien, ob man schwarz oder rot ist, ist ganz egal. In einem internationalen Konzern kann man keine Parteipolitik brauchen, es geht ausschliesslich nach Leistung. Aber die Versuchung bleibt gross, doch Einfluss zu nehmen.

### **Türkei**

Nach Rumänien und damit dem Ende der Expansion in Zentraleuropa war der nächste Schritt die Türkei oder die Ukraine. Die Ukraine haben wir uns angesehen, aber gemeint, dass das russian territory auf dem Energiemarkt ist, was sich zwischenzeitlich als vielleicht falsch herausgestellt hat.

Der reichere Markt ist aber jedenfalls die Türkei. Die hat Interesse erweckt, weil wir mit der geplanten Nabucco-Pipeline über die Türkei Richtung kaspisches Meer bzw. Nordirak, wenn

möglich Iran, dem Land mit den grössten Gasreserven nach Russland, wollten. Daher war das Brückenland die Türkei, zu den öl-und gasreichen Ländern. Die Frage war, wie nähert man sich diesem Thema? Unsere Antwort: Wir gehen den Weg wie immer, wir fangen mit dem Vertrieb an, da kennen wir uns aus. Also haben wir zuerst 50 Prozent und danach den Rest am größten Tankstellennetz in der Türkei mit 2.500 Tankstellen gekauft. Tanklager, Flughafenbelieferung, Seehafenanlagen ... da war alles da. Wir wollten das als Währung, auch teilweise als Tauschobjekt für Upstream-Akquisitionen von den Kasachen, den Aseris und den Irakern einsetzen. Das wurde unter meinem Nachfolger aufgegeben und es wurde Richtung Nordsee gegangen.

### **Russland/Nabucco**

Die Idee von Nabucco war, die Abhängigkeit von Russland zu verringern. Ich habe zu den Russen immer gesagt: es ist auch für sie gut, denn irgendwann einmal wird Europa draufkommen, dass ein Viertel bis ein Drittel seines Gases von Russland kommt. Damit das Gas noch mehr in Europa wachsen kann, brauchen wir Alternativen wie Nabucco, das ist auch in eurem Interesse. Aber so denken die Russen nicht. Die waren immer dagegen und haben das boykottiert.

BP zum Beispiel ist führender Energieerzeuger in Aserbeidschan und hätten die Nabucco sehr fördern können. Die Russen dürften ihnen gesagt haben: eine gute Idee, das mit Nabucco, aber ihr habt aber ein paar schwache Punkte in Russland....Also bitte Zurückhaltung bei Nabucco!

Jetzt wird eine Pipeline gebaut, aber sie endet nicht in Österreich, sondern in Italien und heißt TAP. Gas fließt nach Italien, wir sind aber nicht dabei. Sie bauen derzeit auch nur in einer Kapazität von zehn Milliarden Kubikmetern, Nabucco wäre ja drei mal so viel geworden.

Aber mit einer möglichen Normalisierung des Verhältnisses zum Iran und einer Turkish Stream Pipeline werden die Karten neu verteilt: Nabucco wird, vielleicht unter einem anderen Namen wiederkommen.

### **Schiefergas**

Die Frage ist, ob es überhaupt genug attraktive Schiefergasvorkommen in Europa gibt. In den USA sind diese Vorkommen sehr seicht, bei 1.000 bis 2.000 Metern Tiefe, in Österreich liegen die bei wahrscheinlich 5.000 Metern Tiefe. Die Bohrkosten steigen aber exponentiell mit der Tiefe, man muss beim Schiefergas auch viele Bohrungen runterbringen und dann das Gestein mit dem eingeschlossenen Gas durch sehr hohe Drücke aufbrechen, um das Gas zum Fließen zu bringen. Kristalle werden dann reingeblasen, damit das Gas durch den

Druck nicht gleich wieder eingeschlossen wird. Nach ein bis zwei Jahren ist die nächste Bohrung notwendig. Die Tiefe der Vorkommen in Europa macht die Sache weniger attraktiv! Dazu kommt: In den USA ist von der Umweltseite weniger Druck. In den meisten Gegenden ist Öl kein Staatsmineral, wie in Europa sondern die Grundstückseigner verdienen mit. In den USA kommt eine Ölgesellschaft und will nach Schiefergas bohren und fast jeder der hier wohnt, besitzt ein Grundstück und verdient daher mit. Da sind dann alle dafür. Bei uns heißt es dagegen, wir bohren tief und arbeiten mit großem Drücken und ihr bekommt gar nichts dafür, die Steuern gehen an den Staat. Seid ihr dafür? Da sind natürlich alle dagegen, es fällt das wirtschaftliche Interesse und die Belastung auseinander.

Europa ist auch wesentlich dichter besiedelt. Man braucht große Trucks zum Verdichten, da muss man zehn solche Verdichter hintereinander schalten, um diese großen Drücke zu erzeugen. Das schaut nicht schön aus und macht Lärm. Ins Grundwasser käme bei uns sicher nichts, das ist bei 5.000 Metern Tiefe ein Unsinn, das ist das falsche Argument. Bei 1.000 Metern und wenn man horizontal bohrt, wie in den USA, dann ist das möglich.

Es bleibt: im Weinviertel ist das Gasvorkommen tiefer, damit teurer und schwieriger zu fördern und daher wahrscheinlich nicht wirtschaftlich.

Die größten Shalegasvorkommen gibt es in China, da ist man noch gar nicht daran, die zu produzieren. Da gibt es das Problem des Wasserzugangs, Wasser braucht man ja beim Fracking.

Die Mineralölpreise sind ja massiv gesunken, 160 Milliarden Dollar ersparen sich die US-Bürger pro Jahr dadurch, aber das russische Budget ist dafür unter Druck. Das ist offenbar auch Sinn des billigen Öls. Der Ölpreis war jetzt vier Jahre bei 100 Dollar, das ist unglaublich. Und jetzt taucht er ab, das ist zumindest nicht unerwünscht, um es vorsichtig zu sagen. Die Saudis können damit leben. Vielleicht sind für die Saudis ein paar andere schon zu stark geworden, da muss man schon aktiv werden, um ein paar Investitionen stranden zu lassen. Diese Energiepreise sind auch in den USA wirtschafts- und machtpolitisch nicht unerwünscht.

### **Turbulenzen in der OMV?**

Die Turbulenzen waren in erster Linie hausgemacht und menschlich. Gerhard Roiss ist ein guter Manager, aber jeder braucht ein Korrektiv in Form eines klugen Eigentümers. Ich habe zehn Jahre mit ihm zusammengearbeitet und das ohne Probleme. Die ÖIAG als Eigentümerin hätte rechtzeitig einschreiten müssen. Herr Kemler war dafür wahrscheinlich nicht der Richtige und die Chemie zwischen ihm und Roiss hat auch nicht gestimmt. Die Eigentümerfunktion ist mit Sicherheit bei der OMV in der Ära Roiss nicht ausreichend wahrgenommen worden. Die Abu Dhabi waren ohnedies verärgert und das war schlecht.

Dazu kommt die Strategieänderung. Ich habe versucht ,integriert zu wachsen, also durchaus Schwerpunkt Upstream, aber auch über Downstream. Denn die OMV hat ja keine Stärken gegenüber den Großen, wir müssen aber etwas anbieten. Zum Beispiel den Nordirakern ein Outlet zum Vermarkten in der Türkei. Wenn wir nur sagen: „Wir sind nette Österreicher und haben eine Sachertorte“, wird das nicht gehen. Wir haben also das Gasgeschäft und das Refining, damit wir in Upstream reinkommen.

Roiss hat Mc Kinsey eingeladen und die haben das Lehrbuch der Ölwirtschaft vorgelegt . Und das sagt Upstream pur . Die OMV hat also beschlossen, wir machen nur noch Upstream und Gas midstream sowie Öl downstream ist out. Über das, meine ich, muss man diskutieren.

### **Die Zukunft der OMV**

Es gibt keine ewigen Lösungen, es geht immer um die nächsten zehn bis zwanzig Jahre. Ich meine, es gibt eine Daseinsberechtigung, wenn sich die OMV regional fokussiert und da die beste Kosten- und Standortposition hat. Wenn man gut geführt ist und versucht, einen Markt zu definieren und den bearbeitet und Supplypositionen hat, von denen man diesen Markt versorgen kann, dann kann man überleben. Das muss man geschickt machen. Wir haben das definiert über Schwarzes Meer, Türkei und Nabucco, jetzt hat man die Norwegen dazugefügt. Das ist gut!

Man muss sich laufend etwas einfallen lassen, aber wenn man es mit Intelligenz und Gefühl macht, kann man eine Position für die nächsten zehn bis zwanzig Jahre finden.

Wie die OMV ihre Position nun wieder definiert, weiß ich nicht. Ich hoffe aber gut! Wenn nicht, geht sie über die Budel wie die Telekom Austria. Und Abu Dhabi übernimmt die OMV und verkauft sie teuer weiter und die OMV wird Teil einer anderen Ölgesellschaft.

### **Gazprom**

Ich weiß, dass es Gazprom leid getan hat, daß sie sich 1994 nicht an der OMV beteiligt haben. Ich glaube auch ,daß sie heute noch im Prinzip Interesse haben. Ob Gazprom dafür heute ihr Geld ausgeben würde und ob sie das aus der Sicht der Wettbewerbshüter machen dürfte , ob Brüssel das will, ist etwas anderes. Derzeit ist das ohnehin ein politisches No Go.

### **Technologie**

Technologisch interessant bei der OMV sind die Petrochemie und Exploration und Förderung! Bei der Petrochemie ist die Borealis ja Nummer drei in Europa und Nummer fünf weltweit und technologisch führend mit eigenen Entwicklungen, allerdings zu 65 Prozent im Eigentum der Abu Dhabis. Upstream ist der wesentliche Technologiefaktor in der Mineralölin-

dustrie. Da geht es darum zu erkennen, wo Vorkommen liegen, wie sie erschlossen und gefördert werden können. Dort liegt das know how der Ölgesellschaften.