

## **Mag. Norbert Zimmermann**

### **Berndorf**

Mein beruflicher Weg begann zuerst bei IBM, fortgesetzt dann bei SPAR und dann beim Tapetenhändler Böhm, einem gut gehenden Familienbetrieb, bevor ich zu Berndorf gegangen bin. Bei Böhm war ich Geschäftsführer. Ich wollte aber nicht als Aktentaschenträger des künftigen Junior-Chefs enden. Dazu muss ich die Vorgeschichte erzählen. Ich habe als junger Mensch wiederholt in einer Vorarlberger Textilfirma gearbeitet. Dort hatte ich Einblicke in alle Prozesse, es war auch relativ gut bezahlt. Aber ich habe auch gesehen, wie der Juniorchef – der war nur wenig älter als ich – den Prokuristen, einen erfahrenen, klugen Mann – wenig respektvoll behandelte. Der Prokurist wurde immer mehr ins Abseits gedrängt. Das war eine unangenehme, aber für mich lehrreiche Erfahrung, die ich nie selbst erleben wollte. Also habe ich nach acht Jahren in der Böhm Ges.m.b.H. Herrn Böhm gefragt, ob ich als 25-prozent-Eigentümer einsteigen kann. Für Herrn Böhm war das aber undenkbar. Nur Familienmitglieder konnten Gesellschafter sein. Für mich war das ein klares Signal, und ich habe Herrn Böhm offen gesagt, dass er ab sofort damit rechnen muss, dass ich mich anderswo umschaue. Unser Verhältnis war dennoch gut, Herr Böhm hat mich nie schlecht behandelt. Er hat mir sogar einen unkündbaren Vertrag bis zum 65. Geburtstag angeboten – samt Lebensversicherung. Aber das war nicht das, was ich wollte. Dann kam der Auftrag, als Manager der Verstaatlichten Industrie ein Unternehmen zu sanieren, das chronisch defizitär war. Und das war die BMWG in Berndorf. Vorher aber hatte ich einen rüstigen alten Herrn kennengelernt. Sein Unternehmen produzierte in Niederösterreich Glieder für Kettensägen und war sehr erfolgreich damit. Weil er bereits 90 war und keinen Nachfolger finden konnte, hat er mich gefragt. Wir konnten uns aber nicht auf einen Kaufpreis einigen, denn der alte Herr hat den Preis immer wieder raufgetrieben. Ich habe den Kontakt zu dem Herrn auch während meiner Sanierungstätigkeit in Berndorf immer aufrechterhalten. Schließlich war meine Tätigkeit in Berndorf zeitlich begrenzt.

Jedenfalls ist es mir bis Mitte 1987 gelungen, bei Berndorf die Weichen auf wirtschaftlichen Erfolg zu stellen. Ich habe sehr darauf gesetzt, die Einstellung der Menschen zu ändern. Ich habe versucht, eine Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens aufzubauen, die eine aktive Mitarbeit der Beschäftigten und des Managements fördert. Die Buchhalter liefern die Zahlen und Fakten, aber die Menschen wollen eigentlich Zukunftsperspektiven und Begründungen für Veränderung. Ich habe meinen Leuten aber nie etwas vorgemacht, alle haben stets um die Risiken gewusst. Es gibt ja keine Versicherung gegen Verluste oder Markteinbrüche.

### **Gereizte Stimmung**

Im Februar 1987 war in Berndorf die Hölle los. 1.500 Leute sind von der Fabrik in das Stadtzentrum gezogen, Gewerkschafter, der Landeshauptmann-Stellvertreter, Arbeiterkämmerer, Betriebsräte, der Bürgermeister und natürlich die Arbeiter und Angestellten des Betriebs. In den Zeitungen wurde ich als Arbeitsplatzvernichter und hemmungsloser Kapitalist dargestellt. Das ist aber bald gekippt. Ich habe auch bald die Betriebsräte für meine Pläne gewinnen können, nach dem Schluss der Debatten haben sie sogar mit mir gemeinsam Pläne erarbeitet. Die Erzeugung einiger traditioneller Produkte mussten wir am Standort Berndorf beenden, zum Beispiel die Besteckerzeugung.

Ab Mitte 1987 war klar, dass Berndorf eine gute Zukunft hat. Für mich persönlich bedeutete das, dass ich ab Frühjahr 1988 etwas Neues suchen werde. Ich hatte noch immer die Option der Kettensägenliedfabrik gehabt. Parallel dazu hatte ich das Angebot, in der Verstaatlichten-Holding tätig zu werden. Oder aber ich bleibe in Berndorf mit einem neuen Eigentümer. Die Konzernmutter Amag hatte deutlich gemacht, dass wir nicht mehr in deren

Konzept passen. Und sowohl die Belegschaft als auch das Management wollten, dass ich bleibe.

Nach Rücksprache habe ich dem alten Fabrikanten schließlich abgesagt, ich wollte eine spannendere Aufgabe. Auch die Gestaltungsoptionen in der Verstaatlichten waren mir zu wenig attraktiv. Und dann kam es zu diesem entscheidenden Flug über Sibirien. Ich war mit zwei meiner engsten Mitarbeitern auf dem Flug nach Japan. Bei einem Glas Wein habe ich mit den beiden – Ruppert Harreither und Peter Gregor – die mittelbare Zukunft besprochen. Unser Unternehmen Berndorf sollte verkauft werden, aber es gab realistisch niemanden, der uns kaufen wollte. Warum also nicht selbst kaufen? Wir waren gleich Feuer und Flamme für diesen Plan. Daheim haben wir noch Peter Schopper, den CFO und den für die Besteck-Sanierung zuständigen Thomas Riecker mit eingebunden. Auch Hubert Stadler, Klaus Ofenböck, Heinz Danek und zwei weitere Kollegen waren schließlich mit an Bord.

Es hatte zuvor erst ein Management Buy-out in Österreich gegeben, das war Radex-Heraklith verantwortet von Helmut Login und seinem Team. Bei der Verstaatlichten hat es so etwas noch nie gegeben. Es war auch gar nicht einfach. Die Spitzen der Verstaatlichten-Holding und der zuständige Minister haben ihre Stirn in Falten gelegt, aber letztlich doch zugestimmt.

Wir haben der Länderbank schließlich unser Konzept vorgelegt. Unser Führungsteam, meine Familie und ich legten unsere Ersparnisse zusammen. Das war auch ein großer Vertrauensbeweis für mich. Und wie ich später erfahren habe, war dieses bedingungslose Vertrauen meiner Familie und Freunde ausschlaggebend für die Banken, uns Kredit zu gewähren. Auch die Tatsache, dass alle Manager der Berndorf AG dahintergestanden sind. Das hat das unternehmerische Denken der Verantwortlichen deutlich bewiesen. Wir waren fest von unserem Erfolg überzeugt. Wir haben auch gar nicht daran gedacht, dass es schiefgehen könnte.

So etwas wäre heute gar nicht mehr möglich. Wir hatten damals drei Prozent Eigenmittel, haben aber Banken gefunden, die an uns geglaubt haben. Zu Recht, wie sich später zum Glück herausgestellt hat. Heute darf eine Bank so einen Kredit gar nicht mehr vergeben, da wäre der Vorstand schon mit einem Bein im Kriminal. Heute kommt das Risikokapital nicht von den Banken, sondern von Private Equity. Der Unterschied ist aber: Die wollen bis zu 20 Prozent Rendite im Jahr und die gehen nach fünf Jahren aus der Firma wieder heraus. Das Interessante ist ja: die Situation ist heute ähnlich der Situation bei unserem Management Buy-out. Die Vorhersagen waren damals schlecht und sie sind heute schlecht. Wir haben es aber trotzdem gemacht. Mit Unterstützung der Banken, die an unser langfristiges Industriekonzept glaubten.

In einer Betriebsversammlung informierten wir die Belegschaft darüber, dass wir Berndorf kaufen wollen. Da gab es Applaus. Die Mitarbeiter waren voll dafür und haben es mitgetragen. Das war natürlich ein Teil des späteren Erfolgs. Ein anderer Teil war die Mitarbeiterbeteiligung, die wir 1989 eingeführt haben.

Jedenfalls ist die Sache derart gut gelaufen, dass ich von einem, den man 1997 am liebsten aus der Stadt jagen wollte, zum Ehrenbürger von Berndorf geworden bin. 2007 war das, zu meinem 60. Geburtstag, hat mir die Stadt dieses Geschenk gemacht. Ich fühle mich sehr geehrt von dieser Auszeichnung.

## **Bürokratie und Stagnation**

Wir haben in Österreich ein Problem mit der "gefühlten" Bürokratie. Warum ist das so? Laut OECD haben wir mit elf Prozent Beamtenschaft am Beschäftigtenanteil weniger Bürokratie als im OECD-Schnitt, dort sind es 15 Prozent. Sogar, wenn wir ÖBB und Asfinag mitrechnen, ist der Anteil der Beamten gar nicht so groß. Trotzdem gibt es in unserem Land ein Gefühl

der bürokratischen Überlastung, des bürokratischen Stillstands und der Blockade. Wenn man einen Vertreter der Bürokratie reden hört, dann hört man ein deutliches Nein zu Veränderungen. Ich denke da zum Beispiel an Herrn Neugebauer von der Beamtengewerkschaft. Er verdeutlicht sehr klar diese gefühlte Bürokratie. Wie real dieses Gefühl ist, das spielt letztlich gar keine große Rolle. Es wirkt in jedem Fall blockierend. Wir sind in Österreich vom Musterland zum Nachzügler in der wirtschaftlichen Entwicklung geworden. Die ökonomischen Eckdaten weisen nach unten, wir haben uns von der Wirtschaftskrise im Grunde kaum erholt.

Noch schlimmer: Österreich – und ganz Europa – hat auf die Finanzkrise mit einem Schub an Regulierungen reagiert - für den Finanzsektor, aber auch für börsennotierte Unternehmen. Die 450 Kontrolleure der FMA sind ja nur ein Teil davon. Banken und Betriebe müssen permanent Formulare bearbeiten und Berichte liefern. Man hat den Eindruck, diese Verpflichtungen fordern mehr Energie und Aufwand als die eigentliche wirtschaftliche Tätigkeit. Europa und Österreich haben Heere von Kontrolleuren geschaffen, die völlig losgelöst vom wirtschaftlichen Geschehen vor sich hin wirken und gar nicht mehr eingefangen werden können. Sie haben, wie es für bürokratische Gebilde üblich ist, ein Eigenleben entwickelt, das die Politik gar nicht mehr steuern kann. Dazu kommt: Gegen die tatsächlichen Gefahren wie Cyber-Kriminalität bewirken diese Kontrolleure gar nichts. Hier wurde eine hektische Scheinaktivität entwickelt, die in die Vergangenheit gerichtet ist.

Die Politik hätte sehr wohl noch Gestaltungsspielraum. Es stimmt schon: 70 Prozent unserer Normen werden aus Brüssel importiert, aber die restlichen 30 Prozent werden einfach nicht genutzt. Dazu kommt: Ich habe nicht den Eindruck, dass die Politik weiß, was die Wirtschaft benötigt. Wir haben zum Beispiel immer wieder Situationen, dass wir qualifizierte Mitarbeiter, Spezialisten suchen, und wir bekommen sie einfach nicht - sei es im Büro oder in der Werkstätte. Da stimmt etwas Grundsätzliches nicht. Angebot und Nachfrage stimmen nicht überein. Da werden meines Erachtens Fehler gemacht, man reagiert viel zu träge auf die Anforderungen der Betriebe. Die Wirtschaft ist enorm flexibel, unsere ökonomischen Rahmenbedingungen ändern sich rasch. Wir müssen uns schnell auf neue Märkte einstellen. Wir suchten beispielsweise bei uns Leute mit Sprachkompetenz in slowakisch, polnisch und tschechisch. Wir brauchen diese Leute hier in Österreich, damit wir im Verkaufsbüro mit unseren Kunden im Ausland kommunizieren können. Unsere Expansion ins Ausland schafft auch im Inland selbst Beschäftigung. Die Berndorf-Gruppe ist heute in mehr als 20 Ländern der Welt mit Standorten vertreten.

Unternehmerisches Tun wird durch politische Stagnation abgewürgt. Dazu kommt eine unvergleichliche Regelungswut in Österreich. Die unendlich vielen Arbeitnehmerschutzbestimmungen sind nicht zu überblicken. Die Folge: Unternehmer machen lieber gar nichts, nur um nicht gegen irgendwelche Bestimmungen zu verstoßen. Und will man dann dennoch etwas schaffen, dann bekommt man kein Geld von der Bank, weil die Bank wegen der strengen Vorgaben gar keinen Kredit vergeben darf. Das ist ein Teufelskreis, Österreich befindet sich in einer Abwärtsspirale.

Beispiel FMA: Die machen dort, was sie wollen. Sie prüfen zum Beispiel jene Unternehmen noch einmal, die bereits von der Prüfstelle für Rechnungslegung geprüft worden sind. Das ist natürlich unsinnig, aber es hat System. Denn die FMA hat die Prüfstelle nie gewollt. Das Rechnungslegungskontrollgesetz sieht aber die Prüfstelle vor und die hat auch ganz klare Aufgaben zu erfüllen. Und dann kommt die FMA und meint, „das Gesetz ist uns egal, wir überprüfen die Unternehmen noch einmal.“ Was sollen die Steuerzahler von diesem doppelten Aufwand halten? Und die Unternehmer, die innerhalb einiger Wochen zwei Mal gecheckt werden? Wehren trauen sich die wenigsten Vorstände gegen diese Willkür, weil sie Angst vor negativen Konsequenzen durch die FMA haben. *(Anmerkung: Dieser Unfug ist mittlerweile durch einen gerichtlichen Vergleich zwischen den beiden beteiligten Organisationen beseitigt worden)*

Was wird die Folge dieser Willkür sein? Börsennotierte Unternehmen werden sich überlegen, an welchen Börsenplätzen sie mit weniger Schikanen rechnen müssen als in Wien. Ich kenne übrigens keinen einzigen Fall, in dem die FMA ein Finanzdebakel aufgezeigt oder gar verhindert hat - Stichwort Hypo Alpe Adria oder Alpine.

## **Kolumbien**

Wir haben auch in Kolumbien investiert. Dort leben bemerkenswerte Menschen und Politiker. Das Land hat 60 Jahre Bürgerkrieg hinter sich. Dort hat man sämtliche Lohnnebenkosten abgeschafft. Und auf die bisherige 25-prozentige Körperschaftssteuer hat man neun Prozent Gewinnzuschlag berechnet. Und das ist es. Das sind echte Reformen. So schafft man Arbeitsplätze.

Aber wir leben in einem Land, das durch den Wohlstand verwöhnt ist. Die Ansprüche der Bürger sind hoch. Das macht es für die Politik enorm schwierig. Weil sie sich gegen Interessensgruppen (Arbeiterkammer, Gewerkschaften, Wirtschaftskammer und zahlreiche andere Vertreter von Berufsgruppen) mit vernünftigen Ideen kaum durchzusetzen können. Ich befürchte, dass erst durch eine für viele spürbare, deutliche Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation echte Reformen möglich werden.