
ÖIAG und IRI – zwei Unternehmen auf dem Weg zu einer neuen Identität

**Hans Hinterhuber
Karl Obernosterer
Andreas Unterweger**

1. Einleitung und Vorbemerkungen

Seit Anfang dieses Jahrhunderts wurden in zahlreichen westlichen Industriestaaten öffentliche/staatliche Unternehmungen gegründet sowie Unternehmen verstaatlicht. Auch in Österreich und Italien verlief dieser Prozeß nicht anders. Der Zeitpunkt der Gründung dieser Unternehmen und der ursprüngliche Zweck, den sie erfüllen sollten, waren meist von Land zu Land sehr verschieden. In den letzten Jahren fällt auf, daß nun gerade die staatlichen Unternehmungen zusehends häufiger mit schweren, ja sogar existenzbedrohenden Krisen zu kämpfen haben¹. Die Ursachen für das bedrohliche Ausmaß dieser Krisen sind vor allem in Entwicklungen zu suchen, welche den Unternehmenszweck solcher Unternehmen im jeweiligen Fall immer weiter von seiner ursprünglichen Aufgabe wegführten. Dies heißt konkret, daß staatlichen Unternehmen zunehmend volkswirtschaftliche/gemeinwirtschaftliche Aufgaben übertragen wurden. So mußten des öfteren marode Betriebe übernommen werden, da diese aus volkswirtschaftlichen Gründen oder regionalpolitischen Strukturüberlegungen nicht liquidiert werden durften bzw. konnten. Auch hatten politische Interventionen, deren Häufigkeit und Intentionen oft stark schwankten (je nach Wahltermin und Regierungspartei(en)), zur Folge, daß die Unternehmensleitung solcher staatlicher Unternehmungen einem Spießrutenlauf zwischen der Erfüllung politischer Wünsche seitens der Eigentümervertreter und der Verfolgung erwerbswirtschaftlicher Ziele ausge-

setzt war. Die Tatsache, daß Probleme und ihre Lösung über Jahre hinweg von den Unternehmungen nur vor sich hergeschoben wurden, führte zu einer weiteren Verschärfung der Krisensituation. Die Inkonzsequenz bei der Beseitigung betrieblicher Mißstände schlug sich in der Folge dann – nicht zuletzt aufgrund der sich international verschärfenden Wettbewerbsbedingungen – in stark negativen Betriebsergebnissen nieder. Die Hauptaufgabe der Manager der öffentlich/staatlichen Unternehmungen wird daher in Zukunft sein, einen Weg für ihr jeweiliges Unternehmen aus der Krise zu finden und entsprechende Sanierungskonzepte zu realisieren. Der oben beschriebene Sachverhalt macht es nun sehr interessant, verschiedene Unternehmen, die sich im Staatseigentum befinden und mit Krisensituationen konfrontiert sind, miteinander zu vergleichen. Das Ergebnis einer solchen Analysearbeit wird noch vielversprechender, wenn eines der Unternehmen seinen Weg aus der Krise bereits festgelegt und auch schon einen Teil der Wegstrecke im Zuge der Sanierung beschritten hat, und die zweite Unternehmung gerade damit beschäftigt ist, die ersten beschwerlichen Sanierungsschritte mit dem Endziel einer dauerhaften Gesundung des Konzerns zu setzen. Dies ist bei der italienischen Staatsholding IRI und ihrem österreichischen Pendant, der ÖIAG, der Fall. Die IRI ist auf dem Weg hin zur Realisierung ihres Sanierungskonzeptes ohne Zweifel schon weiter vorangeschritten als die ÖIAG. Zudem fällt auf, daß sich beide Sanierungskonzepte voneinander in allen wesentlichen Punkten kaum unterscheiden.

2. Die IRI

Die IRI-Gruppe (Istituto per la Ricostruzione industriale) stellt einen der Bereiche bzw. auch ein Hilfsmittel dar, in welchem bzw. durch welches der Staat direkt durch seine Tätigkeit in die Wirtschaft Italiens

Abbildung 1

Grobanordnung der italienischen Staatsholdings



Quelle: Istituto per la Ricostruzione industriale (Hrsg.), Gruppo IRI – Yearbook 1987, Roma 1987, S. 14.

maßgeblich eingreift. Neben der IRI-Gruppe als gemischtem Unternehmen (siehe Kap. 2.1.) existieren auch noch die ENI (Petrochemie, Ölsektor), die EFIM (Energiesektor) sowie die ENTE CINEMA (Filmproduktion, infrastrukturelle Einrichtungen), deren Konzernholdings sich allesamt im Staatseigentum befinden. Alle diese Holdings unterstehen direkt dem Ministero delle Partecipazioni Statali, dessen jeweiliger Minister die Eigentümerfunktion des italienischen Staates wahrnimmt (siehe Abb. 1)².

2.1. IRI – Gründung, historischer Überblick und Rechtsform

Die IRI wurde im Jahre 1933 gegründet, um den damals sehr in Mitleidenschaft gezogenen italienischen Bankensektor wieder wirtschaftlich aufzurichten. Der Bankensektor schlitterte damals vor allem auch deshalb in einem so starken Ausmaß in die Krise, weil die Kommerzbanken von der öffentlichen Hand den Auftrag hatten, die Industrialisierung Italiens bzw. bestimmter Entwicklungsgebiete voranzutreiben. Das verstärkte Engagement der Banken im industriellen Bereich hatte zur Folge, daß den Kommerzbanken zahlreiche Unternehmungen, die von der Weltwirtschaftskrise der dreißiger Jahre voll getroffen worden waren, sozusagen in den Schoß fielen, da diese Betriebe ihren Schuldendienst zunehmend nicht mehr erfüllen konnten. Eine solche Entwicklung mußte klarerweise zu einer Aushöhlung der Eigenkapitalbasis bzw. der finanziellen Reserven der Banken führen. Um nun den Bankensektor zu entlasten, wurde die IRI als eine zeitlich vorübergehend eingerichtete Institution mit der Aufgabe gegründet, die in Bankenbesitz befindlichen Industriebeteiligungen zu übernehmen und – nach entsprechender Sanierung in Privateigentum überzuführen. Obwohl es anfänglich gelang, einige Gesellschaften (vornehmlich Minderheitsbeteiligungen) zu privatisieren, gelangte man 1936 zur Einsicht, daß die von der IRI übernommenen Beteiligungen wohl kaum bis gar nicht in privates Eigentum übergeführt werden könnten. So wurde die IRI 1937 zu einer permanenten Einrichtung, der die Aufgabe übertragen wurde, die vom Staat gehaltenen Aktienanteile an verschiedenen Unternehmungen zu verwalten. Parallel dazu wurde 1936 in Italien auch ein neues Bankengesetz eingeführt, welches die Tätigkeit der Banken definitiv auf die klassischen Bankgeschäfte beschränkte³. Zur Rechtsform der gesamten IRI-Gruppe ist anzuführen, daß es sich hierbei um eine gemischte (mixed) Gesellschaft handelt. Gemischt bedeutet in diesem Zusammenhang, daß die Konzernholding selbst – das IRI-Istituto – eine öffentlich-rechtliche Gesellschaft darstellt und sich zu 100 Prozent im Eigentum des Staates befindet. Alle ihr unterstellten Unternehmungen bzw. Beteiligungen sind privatrechtlich organisiert und befinden sich zum Teil auch in Privatbesitz⁴.

2.2. Eckdaten des IRI-Konzerns

Bei der IRI handelt es sich um einen der größten Konzerne der Welt. Der konsolidierte Umsatz (ohne Banken) belief sich im Jahre 1986 auf 471 Milliarden Schilling oder 47.100 Milliarden Lire. Wenn man den Umsatz als Größenkriterium heranzieht, dann nimmt der IRI-Konzern weltweit die 11. Stelle und bei den Konzernen außerhalb der USA die 3. Stelle ein (bezogen auf das Jahr 1986). Per 31. Dezember 1986 beschäftigte der IRI-Konzern (inklusive des Bankensektors) 471.000 Mitarbeiter. Bei der Beschäftigtenzahl nimmt die IRI weltweit die 2. Stelle ein, bei den Konzernen außerhalb der USA sogar die 1. Stelle (wiederum bezogen auf das Jahr 1986). Auffallend am Vergleich der beiden oben angeführten Werte ist – unseres Erachtens nach – der niedrige Pro-Kopf-Umsatz der IRI. Ein Grund hierfür mag u. a. im starken Engagement des IRI-Konzerns im Dienstleistungsbereich bzw. in der überaus breiten Diversifizierung (u. a. auch Branchen mit sehr hoher Personalintensität etc.) liegen. Auch über das Maß der Wertschöpfung pro Mitarbeiter geben die obigen Zahlenwerte keinen näheren Hinweis⁵. Im Jahre 1987 erzielte der gesamte IRI-Konzern mit 360.000 Mitarbeitern (ohne Banken) einen konsolidierten Umsatz von – 535 Milliarden Schilling oder 500 Milliarden Lire (ohne Banken). Für den Zeitraum von 1988 bis 1991/92 sind im Industriebereich (im wesentlichen die gesamte IRI-Gruppe mit Ausnahme des Bankenbereichs) Investitionen in Höhe von zirka 730 Milliarden Schilling geplant; der Personalstand innerhalb der gesamten Gruppe soll im selben Zeitraum auf ein Niveau von zirka 340.000 Mitarbeitern reduziert werden⁶.

2.3. Hauptbetätigungsfelder

Die IRI-Gruppe ist ein sehr stark – sowohl vertikal wie auch horizontal – diversifizierter und strukturierter Konzern. Tätigkeitsfelder der IRI finden sich im Produktions-, Technologie- und Dienstleistungssektor sowie im Bereich des Anlagenbaues (Forcierung des Bereiches Engineering). Im Dienstleistungssektor sind die der IRI-Gruppe angehörenden Unternehmungen SIP, ITALCABLE und TELESPIAZIO tätig, die 82 Prozent des Nachrichtenverkehrs in Italien abwickeln. Die ALITALIA bestreitet 91 Prozent des Flugverkehrs; ADRIATICA, LLOYD, TRIESTION, ITALIA und TIRRENIA führen 21 Prozent des Seeverkehrs durch. AUTOSTRADE kontrolliert 50 Prozent des italienischen Autobahnnetzes. Der Bankensektor, welcher direkt der IRI unterstellt ist, vereinigt auf sich 15 Prozent des nationalen Bankenvolumens und 18 Prozent des Inlandsvolumens. 55 Prozent des in Italien hergestellten Stahls werden in Unternehmungen hergestellt, die der IRI zuzuordnen sind (ITALSIDER, TERNI und DALMINE). 70 Prozent des Schiffbauvolumens werden von FINCANTIERI abgewickelt. ANSALDO und deren Gesellschaften stellen 60 Prozent der in Italien benötigten Elektrozubehöre her. AERITALIA und SELENIA stellen 55 Prozent der

Luftfahrtproduktion zur Verfügung. Weiters verfügt ITALTEL über einen Marktanteil von zirka 50 Prozent bei Fernsprecheinrichtungen; SGS deckt 98 Prozent des italienischen Mikroelektronik-Marktes und SME 20 Prozent des Lebensmittelsektors ab. Auch im Bereich des Anlagenbaues (Engineering) ist der Anteil der IRI bzw. einzelner Konzernunternehmungen ein ganz wesentlicher (ANSALDO 65 Prozent des elektrischen Anlagenbaues; ITALIMPIANTI 25 Prozent des Industriebauwerks)

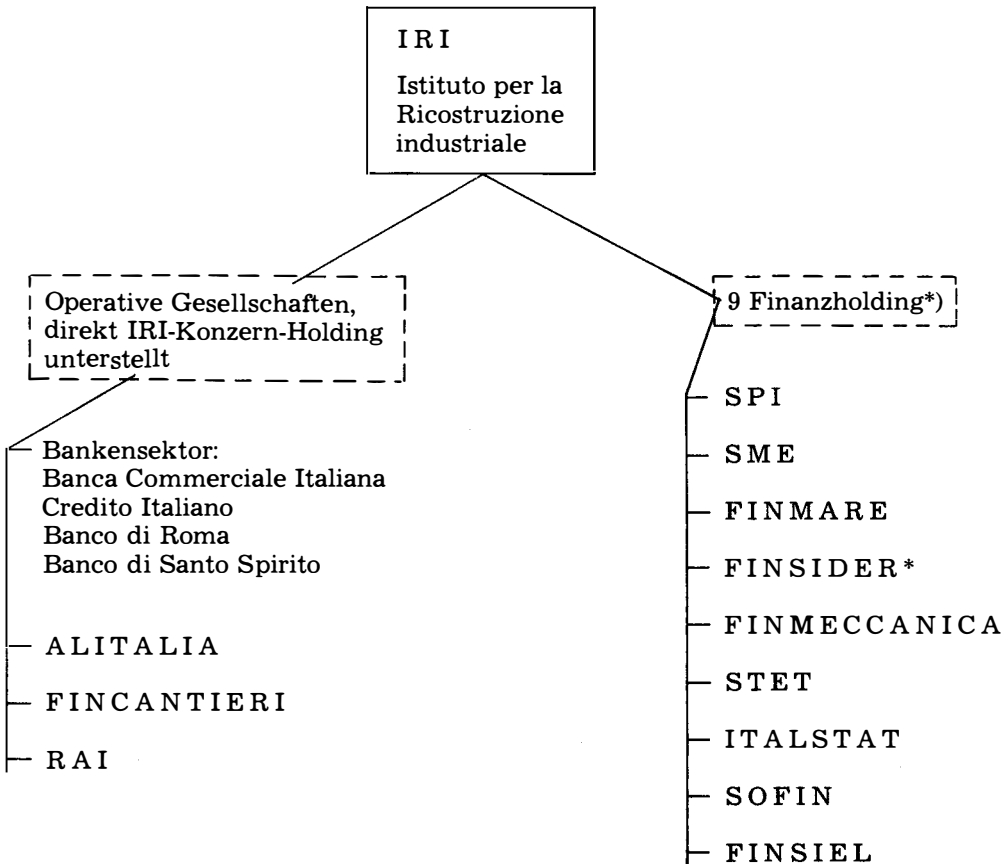
2.4. Struktur der IRI-Gruppe

Die Weichen für die Struktur, nach der die IRI-Gruppe noch heute im wesentlichen organisiert ist, wurden schon in ihrer Gründungszeit in den dreißiger Jahren gestellt. Die IRI-Gruppe ist nach einzelnen Branchen gegliedert und weist damit eine Struktur auf, über die die ÖIAG nach erfolgter Neustrukturierung im Zuge des aktuellen Sanierungskonzeptes ebenfalls verfügen soll bzw. jetzt schon verfügt. Die IRI – und damit alle ihre 400 Teilunternehmungen – ist/sind in 9 Branchen gegliedert, denen je eine Finanzholding vorsteht; daneben gibt es noch Sektoren, welche direkt dem IRI-Institut unterstellt sind (auf diesen Punkt wird weiter unten noch näher eingegangen). Die Finanzholdings greifen nicht in die operativen Tätigkeiten der ihnen unterstellten Gesellschaften ein, sondern nehmen lediglich klassische Holdingfunktionen wahr. Die IRI-Gruppe ist in diesem Bereich also dreistufig gegliedert: IRI-Konzernholding (Istituto) – Finanzholdings – operative Gesellschaften bzw. Unternehmungen. Folgende Finanzholdings existieren: SME – Lebensmittelindustrie; FINMARE – Reedereien; FINSIDER – Stahlindustrie (soll aufgelassen werden und mit ihren profitablen und zukunftssträchtigen Unternehmen in die neugegründete Holding ILVA S. p. A. eingebracht werden; u. a. ist geplant, im 4. Quartal 1988 eine Tochtergesellschaft und fünf kleinere Stahlwerke der ehemaligen FINSIDER-Holding in Auktionsverfahren zum Verkauf anzubieten)⁶; FINMECCANICA – Maschinenbau und Engineering; STET – Telekommunikation; ITALSTAT – Planung und Engineering von Großprojekten; SOFIN – Gesellschaft zur Forcierung von Umweltschutzprojekten, zur Realisierung von Agrar- und Fremdenverkehrsprojekten; SPI – Gesellschaft zur Förderung von unternehmerischem und innovativem Verhalten; FINSIEL – Ausarbeitung von Software und EDV-gestützten Informationssystemen. Direkt der IRI-Konzernholding unterstellt und mit operativen Tätigkeiten beauftragt sind weiters so bekannte Unternehmensgruppen wie die staatliche Fluggesellschaft ALITALIA, der Staatsrundfunk RAI, Banken (Banco Commerciale Italiana, Credito Italiano, Banco di Roma und Banco di Santo Spirito) sowie die FINCANTIERI, eine Holding mit über die klassischen Holdingfunktionen hinausgehenden operativen Aufgabenbereichen, welche im Schiffbau tätig ist bzw. Werften betreibt etc. (siehe Abb. 2). Bereits seit zirka 20 Jahren unterhält die IRI-Gruppe auch eigene

Trainingscenter. Die Konzentration liegt hierbei auf den Schwerpunkten Managementtraining (IFAP) und Fähigkeitsvermittlung im operativen Bereich (ANCIFAP). Die Teilnehmer an den diversen Kursen und Schulungsprogrammen stammen hierbei meistens aus dem Middle-Management⁹.

Abbildung 2

Grobstruktur des IRI-Konzerns



Quelle: Istituto per la Ricostruzione industriale (Hrsg.), Gruppo IRI – Yearbook 1987, Roma 1987, S. 58–59.

* soll aufgelassen und mit ihren profitablen und zukunftssträchtigen Unternehmen in die neu gegründete Holding ILVA S.p.A. eingebracht werden

** erfüllen reine Holdingfunktionen und sind nicht operativ tätig

2.5. IRI-Krise

Ende der siebziger Jahre schlitterte die gesamte IRI-Gruppe in eine schwere Krise. Eisen- und Stahlindustrie, Schiffbau, Schifffahrt und zuletzt sogar der Energiesektor wurden defizitär. So belief sich der Jahresverlust für das Jahr 1975 auf 385 Milliarden Lire, für das Jahr 1976 sogar auf 445 Milliarden Lire. Zu diesem Zeitpunkt fielen nicht nur im Hüttenbereich enorme Verluste an, sondern auch die Automobilproduktion, der Nuklearsektor sowie der Lebensmittelbereich wurden und waren defizitär. Wie akut diese Krise der IRI-Gruppe gewesen ist, verdeutlicht der Hinweis darauf, daß seitens der IRI-Gruppe ein Drittel der Investitionen der Jahre 1976 und 1977 mittels kurzfristiger Bankkredite finanziert werden mußte – was natürlich jeglicher Finanzierungsregel widerspricht und zwangsläufig zu weiteren großen finanziellen Problemen führen muß. Diese Finanzkrise führte in der Folge dann auch zu staatlichen Zuschüssen/Subventionen, welche jedoch – zumindest in einigen Fällen – in der italienischen Öffentlichkeit sehr umstritten waren¹⁰. Auch zu Beginn der achtziger Jahre fielen im IRI-Konzern noch beträchtliche Verluste an. So betrug der Verlust für das Jahr 1982 umgerechnet mehr als 25 Milliarden Schilling, was zu diesem Zeitpunkt in etwa ein Zehntel des konsolidierten Jahresumsatzes des Gesamtkonzerns bedeutete. Um die IRI-Gruppe aus dieser wirtschaftlichen Talsohle wieder herauszuführen, bedurfte es einschneidenderer und weitergehender Maßnahmen als lediglich staatlicher Subventionen. Vor allem aber mußte zuallererst einmal der staatliche Einfluß auf die Unternehmensführung des Konzerns drastisch rückgeschraubt werden, hatte der letztere doch dazu geführt, daß die IRI in den vorhergehenden Jahrzehnten häufig zu einem Auffangbecken für abgewirtschaftete und marode Unternehmen geworden war, welche „aus politischen, sozialen oder strategischen Gründen am Leben gehalten werden mußten“¹¹.

2.6. Die angewandten Strategien, um die Probleme zu bewältigen

Im Jahre 1982 wurde unter der neuen Geschäftsleitung von Prof. Prodi damit begonnen, den Gesamtkonzern langfristig und dauerhaft zu sanieren. Prof. Prodi ist Inhaber von Lehrstühlen für Ökonomie und Industriepolitik an den Universitäten Trient bzw. Bologna, war vorher auch einmal für die Dauer von 4 Monaten Industrieminister sowie im Management des Automobilherstellers Maserati tätig. Die Strategie zur Sanierung des IRI-Konzerns war auf fünf grundsätzliche Überlegungen begründet bzw. fußte im wesentlichen auf fünf Standbeinen:

- der industriellen Neugliederung,
- der finanziellen Neugliederung,
- der Privatisierung,
- dem Eingehen von Kooperationen und Partnerships,
- sowie der Internationalisierung.

Die aus diesem Sanierungskonzept resultierenden Maßnahmen wurden in den letzten Jahren in einem sozial-, politisch- und auch wirtschaftlich stark veränderten Klima realisiert¹². Für das erfolgreiche Greifen der Maßnahmen war zudem auch ein Umdenkprozeß seitens der öffentlichen Hand eine unbedingte Voraussetzung.

2.6.1. Die industrielle Neugliederung

Zu diesem Zweck wurden zahlreiche Investitionen getätigt, die darauf abzielten, vorhandene Rationalisierungspotentiale auszunützen. Dies führte in der Folge zu einer höheren Produktivität und einer entsprechenden Kostensenkung (Economies of scale). Einher mit diesen Maßnahmen ging eine beträchtliche Reduktion des Personalstandes (zirka 60.000 Mitarbeiter wurden bis dato abgebaut, eine weitere Reduktion ist – wie in Kap. 2.2. erläutert – geplant). Um dies überhaupt erst zu ermöglichen, schloß der IRI-Vorstand mit den Gewerkschaften ein Abkommen (IRI-Protokoll, Verhaltenskodex), welches größere Auseinandersetzungen mit den Gewerkschaften im Zuge des Personalabbaues ausschloß¹³. Die IRI verpflichtet sich darin, die Gewerkschaften bei bevorstehenden Restrukturierungsmaßnahmen (Personalabbau, etc.) zu informieren, und die Gewerkschaften verpflichten sich ihrerseits, Entscheidungen auf Ebene der IRI-Konzernholding (Istituto) zu akzeptieren und dagegen nicht zu intervenieren. Die Gewerkschaften machen daher ihren Einfluß – sofern aus ihrer Sicht notwendig – auf der Ebene der operativen Gesellschaften geltend (Streiks etc.). Ergänzend sei in diesem Zusammenhang erwähnt, daß das italienische Aktienrecht – im Gegensatz zum Beispiel zum österreichischen – kein institutionalisiertes Mitwirkungs- bzw. Mitbestimmungsrecht von Arbeitnehmervertretern in Entscheidungsgremien (z. B. Aufsichtsrat) von Aktiengesellschaften vorsieht. Weiters verstärkte man die Forschungs- und Entwicklungsbemühungen und versuchte – ganz generell – die Innovationsfreudigkeit zu steigern. Im Bereich Forschung und Entwicklung wurden innerhalb des Gesamtkonzerns im Jahre 1986 beinahe 12.000 Personen beschäftigt. Durch die verstärkte Forschungstätigkeit konnten auch eine Vielzahl neuer, wettbewerbs- und exportfähiger Produkte entwickelt werden. Dies führte in der Folge zu einem Anstieg der Exporte. Betrachtet man die exportfähigen Produkte, so ergibt sich für den Gesamtkonzern eine Exportquote von 40 Prozent; bezogen auf den Gesamtumsatz (inklusive der nichtexportfähigen Produkte) beträgt der Exportanteil im Jahre 1986 immerhin 23 Prozent. Die oben beschriebenen verstärkten Anstrengungen gerade im Forschungs- und Entwicklungsbereich hatten zur Folge, daß die meisten Sparten der IRI-Gruppe wieder positive Ergebnisse erzielten. Defizite weisen zur Zeit nur mehr der Stahl-, Schiffbau- und Schifffahrtssektor auf. Dabei handelt es sich jedoch um Bereiche, die weltweit – vor allem in den westlichen, hochindustrialisierten und hohe Lohnkosten aufweisenden Ländern – in Schwierigkeiten stecken¹⁴.

2.6.2. Die finanzielle Neuordnung

Zu Ende des Jahres 1980 war die finanzielle Lage des IRI-Konzerns außerordentlich kritisch. Der akkumulierte Cash-flow des Gesamtkonzerns, der Mitte der siebziger Jahre noch positiv war, wurde nun zwischen 1978 und 1981 stark negativ. Dieses Faktum ließ eine Eigenkapitalbildung durch Selbstfinanzierung seitens der Gruppe nicht mehr zu. Andererseits reichten aber auch die Subventionen der öffentlichen Hand nicht aus, die notwendigen Investitionsvorhaben zu finanzieren und entstandene Verluste abzudecken. Daher waren die einzelnen Gesellschaften gezwungen, größere Investitionen mit Fremdmitteln zu finanzieren. Beträchtliche Kredite wurden daher – vor allem auch – auf Dollarbasis aufgenommen. Ein in der Folge steigender Dollarkurs hatte für die finanzielle Lage der einzelnen Gesellschaften nun natürlich eine fatale Wirkung. Zu diesem Zeitpunkt waren die Verbindlichkeiten des Gesamtkonzerns größer als sein konsolidierter Jahresumsatz. Um eine finanzielle Katastrophe abzuwenden, war ein drastisches Einschreiten spätestens zu diesem Zeitpunkt unbedingt erforderlich. Zur Verbesserung der finanziellen Situation des Gesamtkonzerns wurden folgende Maßnahmen ergriffen:

- 1) Neubildung von Gesellschaftskapital: In diesem Zusammenhang mußte die öffentliche Hand erhebliche Kapitalzuschüsse leisten; gleichzeitig verpflichtete sich die IRI nach einem genau festgelegten Rückzahlungsplan, diese Beträge wieder rückzuerstatten.
- 2) Hinausschieben von Zahlungszielen und Verlängern der Fristen für Verbindlichkeiten: Dadurch wurde eine beträchtliche Reduktion der kurzfristigen Verbindlichkeiten möglich (Liquiditätsverbesserung!).
- 3) Verkauf von nicht betriebsnotwendigem Konzernvermögen
- 4) Beschaffung von Kapital: Dies erfolgte durch den Verkauf von Unternehmungen, die für die Tätigkeit der IRI als „strategisch nicht wichtig“ erachtet wurden¹⁵.

2.6.3. Privatisierung

Die Notwendigkeit der Beschaffung von Kapital führt u. a. direkt zur dritten Säule des Restrukturierungskonzeptes, nämlich der Privatisierung von operativen Gesellschaften. Die italienische Gesetzeslage und die Eigenart des IRI-Systems ermöglichen es, Privatisierungen nach einem entsprechenden Vorstands- bzw. Aufsichtsratsbeschluß einfach durch den Verkauf von Aktien an Private bzw. Privatunternehmen zu realisieren. Gerade der Bereich der Privatisierungen ist aber auch sehr stark durch politische Einflußnahme gekennzeichnet. Bis heute gibt es noch keine klaren Richtlinien darüber, wer welche Privatisierung in welchem Ausmaß genehmigen kann. Nichtsdestotrotz belaufen sich bis dato die Erlöse aus Privatisierungen von operativen Gesellschaften der IRI-Gruppe auf über 3 Milliarden Schilling. Für den Verkauf von Mehrheitsbeteiligungen werden zwei Typen von Unternehmungen in

Betracht gezogen (in diesem Fall handelt es sich bei Privatisierungen praktisch um Unternehmensverkäufe):

1. Wenn es sich um Randunternehmungen handelt. Dies sind Unternehmen, die innerhalb der IRI-Gruppe nicht integriert werden können und denen auch keine besondere Bedeutung oder strategische Relevanz für den IRI-Konzern/die italienische Volkswirtschaft zukommt.
2. Wenn es sich um Unternehmungen oder ganze Holdings handelt, die für Private von Interesse sind. Dabei spielt es primär keine Rolle, ob diese Unternehmen Gewinne erzielen oder nicht. Allerdings muß der Verkauf mit den langfristigen Strategien und strategischen Zielen der IRI-Gruppe vereinbar sein. Beispielsweise wurde die Automobilfabrik Alfa Romeo zur Gänze an Fiat abgetreten¹⁶. Einige ungeklärte Fragen bezüglich dieses Verkaufs interessierten im übrigen auch die EG-Kommission, die diesen Privatisierungsakt auf mögliche Wettbewerbsverzerrungen hin untersuchte (so war z. B. ja auch Ford an einer Übernahme von Alfa Romeo interessiert und bot für die Anteile ursprünglich um einiges mehr als Fiat)¹⁷. Insgesamt wurden aus der IRI-Gruppe seit 1983 über 40 kontrollierte Beteiligungen (Mehrheitsbeteiligungen) an Private verkauft.

Erwähnenswert in diesem Zusammenhang scheint uns auch die nicht zustande gekommene Übergabe einer gesamten Finanzholding (und damit aller durch sie kontrollierten operativen Gesellschaften) in Privateigentum. Konkret handelte es sich hierbei um die Finanzholding SME, welche von der De-Benedetti-Gruppe (Lebensmittel, EDV/Olivetti, Versicherungen, etc.) übernommen werden sollte. Der Verkauf war seitens der IRI-Konzern-Holding schon bewilligt, doch letztendlich scheiterte er am Veto des damaligen Ministerpräsidenten Bettino Craxi. Teilweise wurden jedoch auch Aktien verkauft, die einfach zur Erhaltung der Kontrolle über eine operative Gesellschaft nicht notwendig waren bzw. sind (z. B.: 30 Prozent des Aktienanteils an der SIP-Telefongesellschaft, teilweiser Aktienverkauf der ALITALIA, etc.). Solche Aktienverkäufe wurden über die Börse durchgeführt, wobei folgende Maßnahmen angewandt wurden:

- Einführung einer Gesellschaft an der Börse.
- Verkauf von Aktien von Gesellschaften, die bereits an der Börse notierten.
- Ausgabe von Wandelschuldverschreibungen und Optionsscheinen.

Der Großteil dieser Verkäufe erfolgte am italienischen Wertpapiermarkt. Zum Gang an die Börse ist noch festzuhalten, daß lt. Prof. Prodi bei der Plazierung von Aktien an der Börse sorgfältig ein Schritt nach dem anderen gesetzt werden muß. Dabei darf allerdings auch nicht der kleinste Fehler unterlaufen, denn das Vertrauen des Anlegerpublikums ist naturgemäß besonders sensibel und leicht zu erschüttern; was bedeutet, daß solche Fehler Privatisierungen auf Jahre hinaus zumindest erschweren können, wenn nicht überhaupt unmöglich machen¹⁸.

2.6.4. Kooperationen, Partnerships

Die Suche nach Partnern wird in jenen Bereichen massiv vorangetrieben, in denen der Austausch von Know-how ausschlaggebend für eine Verbesserung oder zumindest eine Beibehaltung der momentanen Marktposition ist. In diesem Zusammenhang sei auf den Begriff der „Strategischen Netzwerke“ verwiesen, die es der einzelnen Unternehmung erlauben, sich auf jene Bereiche der Wertekette eines Produktes zu konzentrieren, bei denen Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz vorhanden sind¹⁹. Die folgenden Beispiele sollen näher erläutern, inwieweit Unternehmungen der IRI-Gruppe mit – meist ausländischen – Partnern bis dato Kooperationen eingegangen sind:

- Joint-venture zwischen IBM und ELSAG zur Herstellung von integrierten Computern (Roboter).
- Vertraglicher Zusammenschluß zwischen SGS und THOMSON SEMICONDUCTEURS auf dem Sektor der Chip-Fertigung. Die dadurch neu entstandene Gesellschaft nimmt weltweit den 12. Rang mit einem Marktanteil von 3 Prozent bei der Herstellung voll integrierter Schaltkreise ein.
- Auf dem Luftfahrtsektor wurden Kooperationen mit Boeing, McDonald-Douglas, Aerospatial, MBB und British Aerospace abgeschlossen.
- In der Biomedizin wird mit Hitachi kooperiert.
- Auf dem Energiesektor sind General Electric und Westinghouse die Kooperationspartner.
- Auf dem Elektroniksektor gibt es eine Zusammenarbeit mit Siemens.
- Im Bereich der Eisenverarbeitung besteht eine Kooperation mit US-Steel²⁰.

Seitens der IRI werden auch Kooperationen mit österreichischen Partnern angestrebt, so z. B. mit der SGP (Maschinen- und Anlagenbau Holding AG) und ELIN (Elektro- und Elektronik-Industrieholding AG). Gespräche darüber werden seit gut einem Jahr zwischen Vertretern der einzelnen Unternehmungen geführt. Durch eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen der IRI-Gruppe und dem ÖIAG-Konzern soll der Einstieg in neue Märkte ermöglicht bzw. beschleunigt werden. Generell können Kooperationen mit in- und ausländischen Partnern aus der Sicht der IRI-Konzern-Holding verschiedenster Art sein. Durchaus denkbar erscheint beispielsweise auch, daß von einem Unternehmen der IRI-Gruppe Minderheitsbeteiligungen eingegangen werden.

2.6.5. Internationalisierung

Die Internationalisierung eines Unternehmens bzw. eines Konzerns kann verschiedenartige Intensitätsgrade aufweisen. Die Ausprägungsformen der Internationalisierung reichen dabei vom reinen Export/Import über Lizenzvergaben, Franchising, dem Eingehen von Kooperationen, der Mitarbeit in Konsortien und Joint-ventures, Beteiligungen

an ausländischen Unternehmen und Fusionen bis hin zur Gründung ausländischer Tochtergesellschaften (Direktinvestitionen, Vertriebstöchter, Produktionsgesellschaften). Im Endstadium wird dann ein solches, sich internationalisierendes Unternehmen zu einem multinationalen Unternehmen, welches über Produktions- und Vertriebsgesellschaften im In- und Ausland verfügt, dabei unterschiedliche Lohnkostenniveaus, relative Preisvorteile in den einzelnen Gastländern, Synergien und Kooperationseffekte nutzt (Globalisierung der Märkte)²¹. Internationalisierung bedeutet aber zunehmend auch, daß zwischen Unternehmen bzw. Konzernen technische Erfahrungen und Informationen darüber ausgetauscht werden, daß sich Betriebe über verschiedenste Informationsnetze durch Kooperationen etc., Know-how sämtlicher für sie relevanter Wissensgebiete aneignen bzw. weitergeben²². Seitens der IRI-Gruppe hat sich die geographische Verteilungsstruktur bei den Exporten während der letzten Jahren deutlich verändert. Noch vor 5 bis 6 Jahren erfolgten 50 Prozent der von Unternehmungen der IRI-Gruppe durchgeführten Exporte in Entwicklungsländer und nur 42 Prozente in Industrienationen. Im Jahre 1986 jedoch gingen schon 54 Prozent der Exporte in Industrieländer; der Exportanteil in Entwicklungsländer ging kontinuierlich bis zum heutigen Tag auf unter 35 Prozent zurück. Zum besseren Verständnis des Ausmaßes der Internationalisierung der IRI-Gruppe sollte abschließend noch auf folgende Faktoren hingewiesen werden:

- Die Exporte der Gruppe stellen 40 Prozent des Gesamtumsatzes an exportfähigen Leistungen dar (z. B. exklusive Autobahnen oder bestimmte Telefonleistungen).
- Diese Exporte werden von 120 inländischen (italienischen) Unternehmen durchgeführt, welche Waren im Wert von zirka 30 Milliarden Schilling exportieren, und von 90 Gesellschaften mit Firmensitz im Ausland erzielt, die Verkäufe von zirka 20 Milliarden Schilling durchführen (bezogen auf das Jahr 1986).
- Die IRI-Gruppe hält weiters Minderheitsbeteiligungen an 30 Gesellschaften mit Sitz im Ausland.

3. Die ÖIAG

Laut § 1 (1) ÖIAG-(Österreichische Industrieholding Aktiengesellschaft)Gesetz wurde im Jahre 1986 der Firmenwortlaut von österreichischer Industrieverwaltung Aktiengesellschaft auf den jetzigen geändert²³. Daraus geht – unseres Erachtens schon eindeutig – hervor, daß der ÖIAG als Konzernholding sowie auch als Gruppe in Zukunft mehr Rechte zuerkannt werden. Aus diesen Rechten erwachsen der ÖIAG-Konzernholding natürlich auch zusätzliche Aufgaben (Wahrnehmung der Konzernleitung!), die künftig zu erfüllen sein werden. Es ist jetzt schon absehbar, daß die in jüngster Zeit erfolgten Aufgabenänderungen der ÖIAG-Konzernholding auch Auswirkungen auf die einzelnen Tochter- und Enkelunternehmungen haben werden.

3.1. ÖIAG-Gründung, historischer Überblick und Rechtsform

Im Zuge des ersten Verstaatlichungsgesetzes von 1946²⁴ wurden die wichtigsten Unternehmungen der Grundstoff- und Verarbeitungsindustrie ins Eigentum der Republik Österreich übergeführt. Bei den im Eigentum der Republik Österreich befindlichen Industrie- und Bergbauunternehmen wechselte die Form der Verwaltung der Eigentümerrechte mehrmals. Prinzipiell gab es im Laufe der Zeit zwei Formen der Verwaltung: einerseits überwachte das zuständige Ministerium, welches sich von Zeit zu Zeit auch änderte, als Alleinaktionär die Unternehmungen unmittelbar und andererseits wurden Verwaltungsgesellschaften eingeschaltet²⁵. Im Jahre 1967 wurde eine Verwaltungsgesellschaft (ÖIG) gegründet, deren Rechtsform die einer GmbH war. Diese Gesellschaft agierte als Ermächtigungstreuhanderin, die Aktionärsrechte aus den Bundesbeteiligungen an den verstaatlichten Industrie- und Bergbauunternehmen ausübte. Das entsprechende ÖIG-Gesetz aus dem Jahre 1967 sollte sicherstellen, daß die Unabhängigkeit der einzelnen Unternehmungen gewahrt und eine konzernmäßige Zusammenfassung verhindert werden würde²⁶. Im Jahre 1970 wurde unter dem damaligen Bundeskanzler Josef Klaus die staatliche Industrie aus der öffentlichen Hoheitsverwaltung ausgegliedert und der zu 100 Prozent im Eigentum des Bundes stehenden Österreichischen Industrieverwaltungs AG als Dachgesellschaft (Holding) unterstellt. Obwohl die nunmehr gegründete ÖIAG eine Holding darstellte, so lag doch nach wie vor keine Konzernbildung vor²⁷. Dieser – so entscheidende – Schritt wurde erst gesetzt, nachdem die ÖIAG-Gruppe aus verschiedenen, später noch näher erläuterten Gründen wirtschaftlich und vor allem finanziell de facto zusammengebrochen war (vgl. Kap. 3.5.). Mit dem ÖIAG-Gesetz 1986 wurde der ÖIAG als Konzernholding definitiv die Konzernleitung der ÖIAG-Gruppe übertragen, was zunächst einmal bedeutet, daß die ÖIAG-Konzernholding für die einzelnen Konzernunternehmen verbindliche Richtlinien erlassen kann. Zur Konkretisierung dieser Richtlinienkompetenz der ÖIAG als Konzernholding sind Konzernübereinkommen zwischen der ÖIAG und ihren Tochtergesellschaften in Ausarbeitung bzw. schon in Kraft. Jedenfalls wird es in Zukunft für die ÖIAG-Konzernholding zur Durchsetzung einer firmenübergreifenden Konzernstrategie in strategischen, grundsätzlichen bzw. strukturellen Angelegenheiten ein wesentliches Weisungsrecht geben, das sich u. a. am deutschen Aktienrecht orientieren wird. Das ÖIAG-Gesetz 1986 enthält auch eine Neuerung im Bereich des Aufsichtsrates. Dieser besteht ab dem Zeitpunkt der Gesetzesverabschiedung nur mehr aus 14, statt vorher 21 Mitgliedern. Auch fehlt im neuen ÖIAG-Gesetz nunmehr jede Aussage darüber, wie der Aufsichtsrat zusammengesetzt sein soll, was nichts anderes bedeutet, als daß das Parteienproporzsystem bei der Bestellung von Aufsichtsräten bzw. der „Vergabe von Aufsichtsratsposten“ im Bereich der ÖIAG zumindest einmal nicht mehr vom Gesetz her vorgeschrieben ist. Auch in den Tochtergesellschaften der ÖIAG-Konzernholding wurde die Aufsichtsratszahl verrin-

gert. Nach der Nominierung der neuen Aufsichtsräte der wichtigsten Unternehmungen im Bereich der ÖIAG sagte Minister Streicher deshalb auch sinngemäß zur Zusammensetzung der neuen Kapitalvertreter, daß man „bei vielen vergeblich nach einem Parteibuch suchen wird und bei jenen, die eines haben, nicht an der Qualifikation zu zweifeln braucht“²⁸. Durch die ab dem Jahre 1987 gesetzten Restrukturierungsmaßnahmen wurden bzw. werden die einzelnen Tochter- und Enkelunternehmen der ÖIAG unter einigen Branchenholdings zusammengefaßt. Diese Branchenholdings sind wiederum der ÖIAG als Konzernholding unterstellt (vgl. Kap. 3.7.1.). Als Rechtsform der operativen Gesellschaften, welche jeweils einer solchen Branchenholding unterstehen, wird seitens der ÖIAG-Konzernspitze die Ges. m. b. H. favorisiert. Seit 1. September 1986 fungiert Dr. Hugo Michael Sekyra als Vorstandsvorsitzender, dem Aufsichtsrat steht Dr. Josef Staribacher vor.

3.2. Eckdaten des ÖIAG-Konzerns

Ende des Jahres 1986 umfaßte der ÖIAG-Konzern zirka 400 Unternehmen im In- und Ausland. Der konsolidierte Konzernumsatz für das Jahr 1986 betrug zirka 167 Milliarden Schilling, die Exporte erreichten eine Höhe von 61,5 Milliarden Schilling (zirka 18 Prozent der österreichischen Gesamtexporte dieses Jahres). Dies war im übrigen das letzte Jahr, in dem die ÖIAG in ihrer alten Struktur bilanzierte. Nicht näher eingehen wollen wir auf die überragende Bedeutung, welche die Unternehmen der ÖIAG-Gruppe in bezug auf die österreichischen Gesamtexporte, Industrieinvestitionen, Forschungs- und Entwicklungsausgaben usw. einnehmen²⁹. Das Jahr 1987 war geprägt von der Neuordnung des ÖIAG-Konzerns nach dem Prinzip der kontrollierten/koordinierten Dezentralisation. Im Jahr 1987 konnte der kumulierte Jahresverlust der ÖIAG-Gruppe auf zirka 8 Milliarden Schilling reduziert werden. Für das laufende Jahr 1988 wird von der Geschäftsleitung eine weiter ganz wesentliche Reduzierung des konsolidierten Jahresverlustes, sprich: die Erreichung eines ausgeglichenen Ergebnisses, als erreichbar angesehen und prognostiziert. Zirka 96.500 Mitarbeiter erzielten 1987 einen Bruttojahresumsatz von zirka 152 Milliarden Schilling³⁰. Nur in etwa 6 Prozent der Mitarbeiter der ÖIAG-Gruppe sind derzeit im Ausland beschäftigt. Im internationalen Vergleich zu deutschen, schwedischen und Schweizer Konzernen hinkt dieser Wert jedoch gewaltig nach; der diesbezügliche Prozentsatz beträgt bei den letzteren in der Regel zwischen 40 und 70 Prozent, beispielsweise:

- ASEA/Elektro/Schweden - 40,9 Prozent
- Atlas Copco/Maschinen/Schweden - 72,3 Prozent
- Bührle/Waffen, Mischkonzern/Schweiz - 58,9 Prozent
- Hoffman La Roche/Chemie/Schweiz - 78 Prozent
- Nestle/Nahrungsmittel/Schweiz - 95,2 Prozent
- Siemens/Elektro/BRD - 36,6 Prozent
- Henkel/Waschmittel, Chemie/BRD - 52,5 Prozent, etc.³¹

3.3. Hauptbetätigungsfelder

Die ÖIAG-Gruppe stellt einen sehr stark diversifizierten Konzern dar, der auch in einigen Bereichen über eine vollständige vertikale Integration der Fertigung von Erzeugnissen der Grundstoffindustrie bis hin zum Vertrieb von Finalprodukten (z. B. Metallbereich) verfügt. Die Tochter- und Enkelunternehmungen der ÖIAG-Konzernholding sind also in den verschiedensten Bereichen – oftmals gleichzeitig – tätig oder zumindest bis vor kurzem tätig gewesen. Durch die, in der alten Struktur der ÖIAG-Gruppe nicht klar getrennten Aufgabenbereiche bzw. die fehlende Zuordnung von strategischen Geschäftsfeldern war es möglich, daß verschiedene Tochter- bzw. Enkelunternehmungen dieselbe Zielgruppe von potentiellen Abnehmern auf denselben Märkten bedienten, es also zu Überschneidungen in den Tätigkeitsbereichen der einzelnen Konzernunternehmungen kam (vgl. Abb. 3). Dabei überboten diese sich oftmals in bezug auf ihre Leistungen und unterboten sich in bezug auf die Preis- und Konditionengestaltung. Die ÖIAG-Gruppe ist unter anderem in folgenden Branchen bzw. Produktionszweigen tätig: Metallerzeugung und Stahlverarbeitung, Verarbeitung von Nichteisenmetallen; Kunststoffherzeugung, Agrarbereich (Düngemittel, Pflanzenschutz); Pharmasektor; Ölgewinnung und -verarbeitung, Öl-, Gas- und Treibstoffhandel; Umwelttechnik, Anlagenbau; Wehrtechnik; Energietechnik; Maschinenbau; Elektronik und Elektrotechnik; Dienstleistungen verschiedenster Art; Bergbau, etc.

3.4. Die alte Struktur der ÖIAG-Gruppe

Die ÖIAG-Gruppe umfaßte in ihrer alten Struktur acht Produktionstochtergesellschaften, welche zu 100 Prozent im Eigentum der ÖIAG-Konzernholding standen bzw. zur Zeit – im Zuge der endgültigen Realisierung – im einen oder anderen Fall auch noch stehen (letzte derartige Bilanzlegung – wie schon ausgeführt – erfolgte zum 31. Dezember 1986):

– Austria Metall AG (AMAG):

Im Jahre 1986 wurde ein konsolidierter Gesamtumsatz von 6,7 Milliarden Schilling erzielt, zirka 3600 Beschäftigte fanden einen Arbeitsplatz; Bereich: Aluminium und Nichteisenmetalle.

– Bleiberger Bergwerks-Union (BBU):

Die BBU erzielte im Jahre 1986 einen Umsatz von 1,2 Milliarden Schilling und verzeichnete einen Beschäftigtenstand von zirka 1500 Mitarbeitern; Bereich: Bergbau (Zink, Blei) und Chemie.

– Wolfsegg-Traunthaler Kohlenwerks AG (WTK):

Mit zirka 750 Beschäftigten wurde im Jahre 1986 ein konsolidierter Jahresumsatz von 320 Millionen Schilling erzielt; Bereich: Bergbau (Braunkohle).

– Chemie Linz AG (CLAG):

Im Geschäftsjahr 1986 wurde von zirka 6200 Mitarbeitern ein konsoli-

dierter Gesamtumsatz von 13,1 Milliarden Schilling erzielt; Bereich: Chemie, Petrochemie. Die CLAG war im Vergleich zu ihrer westeuropäischen Konkurrenz im Jahre 1986 nach wie vor sehr stark mit Massenprodukten auf gesättigten Märkten (z. B. Kunstdünger, Agrarbereich) vertreten, anstatt die Entwicklung und Produktion/Vertrieb höherwertiger Produkte zu forcieren. Nicht zuletzt deshalb war auch im Jahre 1986 das Bilanzergebnis in Höhe von über 650 Millionen Schilling negativ und damit den diesbezüglichen Ergebnissen westeuropäischer Chemiekonzerne genau entgegengesetzt.

– Elin-Union AG (ELIN):

Der im Jahre 1986 erzielte konsolidierte Gesamtumsatz betrug 6,1 Milliarden Schilling, ca. 6600 Mitarbeiter waren beschäftigt; Bereich: Elektrotechnik & Elektronik (Energie- und Wärmetechnik, etc.).

– ÖMV AG (ÖMV):

Die ÖMV erzielte im Jahre 1986 einen konsolidierten Gesamtumsatz von 47,5 Milliarden Schilling, die Beschäftigtenanzahl erreichte 6800 Mitarbeiter; Bereich: Öl/Gas (Förderung, Verarbeitung, Vertrieb).

Der im Jahre 1986 erzielte Cash-flow belief sich auf zirka 3,2 Milliarden Schilling, womit die ÖMV sicherlich zu den ertragsstärksten Unternehmen Österreichs zählt (Quasi-Monopolstellung, etc.).

– Simmering-Graz-Pauker AG (SGP):

Im Jahre 1986 wurde ein konsolidierter Gesamtumsatz von 6,9 Milliarden Schilling erzielt, der Beschäftigtenstand erreichte die Zahl von zirka 3500 Mitarbeitern; Bereich: Maschinenbau, Engineering & Contracting.

– VOEST-ALPINE AG (VA):

Mit zirka 33.500 Mitarbeitern wurde im Jahre 1986 ein konsolidierter Gesamtumsatz von 40,8 Milliarden Schilling erzielt. Die VOEST-ALPINE Unternehmensgruppe konnte im selben Jahr mit 65.100 Mitarbeitern einen Gesamtumsatz von 106,1 Milliarden Schilling verzeichnen; Bereich: Stahl, Edelstahl, Anlagenbau, etc.

Zu diesen oben angeführten 100prozentigen Beteiligungen kamen bzw. kommen noch Unternehmen, bei welchen die ÖIAG mit weniger als 100 Prozent beteiligt war bzw. ist. In diese Gruppe von Unternehmen fallen unter anderem die

– Eumig Fohnsdorf Industrie GesmbH (95 Prozent)

– Elektro-Bau AG (64,5 Prozent)

– Siemens AG Österreich (SÖ) (43,6 Prozent)

Im Geschäftsjahr 1985/86 erzielten 11.300 Beschäftigte einen konsolidierten Gesamtumsatz von 14 Milliarden Schilling; Bereich: Elektrotechnik & Elektronik.

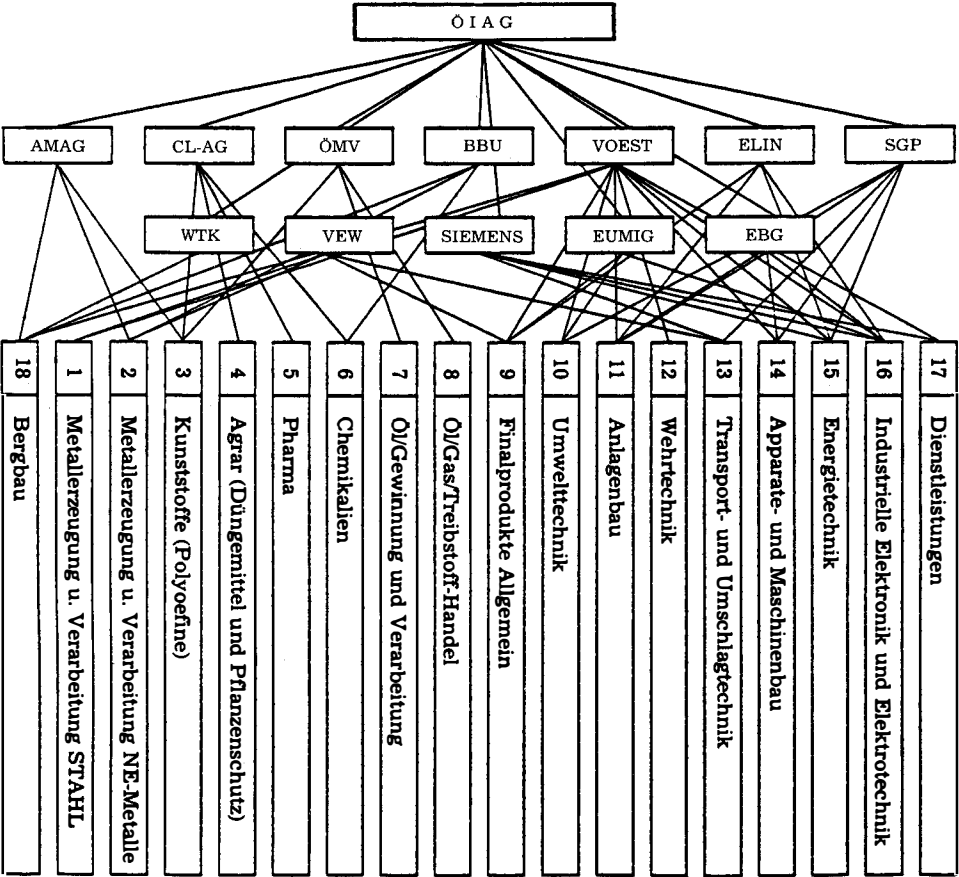
– sowie sonstige Beteiligungen³².

Die Überschneidungen/Überlappungen innerhalb des ÖIAG-Konzerns trugen zweifellos maßgeblich dazu bei, daß der Gesamtkonzern vor einiger Zeit in größte Schwierigkeiten schlitterte. Von all den Schwächen und Nachteilen, welche die alte ÖIAG-Struktur in sich barg, sind vor allem folgende erwähnenswert:

fehlende Wettbewerbsvorteile bei den wichtigsten Produkten und

Technologien, hauptsächliches Agieren in vorwiegend stagnierenden Märkten, stark überalterte Konzernstrukturen, Aufweisung hoher Gemeinkosten, niedrige Produktivitätsgrade und schlechte Kapazitätsauslastung, zu geringe Internationalisierung, zu schwerfällige Managemententscheidungs- und Entscheidungsvorgänge, zu geringer Anteil von Forschung und Entwicklung, Doppelgleisigkeiten bei Forschung und Entwicklung, in der Verwaltung, dem Marketing, etc. Oftmals entsprach die Organisationsstruktur auch nicht den diesbezüglichen Marktsegmenten bzw. -nischen, was zu Kostennachteilen aufgrund ungünstiger Unternehmensgrößen bzw. Tätigkeitsüberschneidungen führte³³. Ein weiteres, negatives Faktum war die politische

Abbildung 3
Die alte ÖIAG-Konzernstruktur



Quelle: Bundesministerium für öffentliche Wirtschaft und Verkehr (Hrsg.), Die Neuordnung der ÖIAG-Unternehmen – Pressekonferenz Streicher/Sekyra, Wien 2. Oktober 1987, S. 2.

Einflußnahme auf Bundes- und Landesebene über Jahrzehnte hinweg. Z. B. Einstellungsprogramme für Lehrlingsprogramme aufgrund ministerieller Weisungen an den Vorstand (auch aktienrechtlich sehr umstritten!) sowie die Einflußnahme von Betriebsräten und Gewerkschaften³⁴.

3.5. ÖIAG-Krise

Vor ihrer Aufwertung zu einer echten Holding konnte die ÖIAG-Konzernholding echte Konzernfunktionen zum Teil nicht erfüllen, führte aber unter anderem die Verteilung und Vermittlung von Subventionszahlungen der öffentlichen Hand an die einzelnen Tochterunternehmen durch. Die Verluste, die es galt, durch Subventionen und Kapitalnachsüsse zu decken, waren auch dementsprechend bedeutend. Gründe für die jahrelangen wirtschaftlichen und finanziellen Probleme der ÖIAG-Gruppe sind sicherlich zum einen in der alten Struktur als solcher begründet (vgl. Kap. 3.4.), liegen aber zum anderen zweifelsohne auch in allgemeinen Strukturproblemen, mit denen z. B. der Stahlsektor weltweit zu kämpfen hatte und hat (trotz einer momentanen Hochkonjunktur in diesem Bereich) sowie auch – ganz generell gesagt – in der Unflexibilität und zu großen Zaghaftheit, mit der innerhalb der ÖIAG-Gruppe an die Lösung von Problemen herangegangen wurde. Im Jahre 1981 mußten 6 Milliarden Schilling aus öffentlichen Mitteln den ÖIAG-Betrieben zugeschossen werden, im Jahre 1982 3,5 Milliarden Schilling und im Jahre 1983 sogar fast 17 Milliarden Schilling. Der Niedergang der ÖIAG-Gruppe erreichte seine Endphase und den wohl tiefsten Punkt, als die Handelsfirmen Intertrading, eine VOEST-Tochtergesellschaft und Merx, eine Chemie-Linz-Tochterunternehmung, durch gewagte Spekulationsgeschäfte – vorwiegend im Ölgeschäft – Milliardenverluste erlitten. So betrug nach Abrechnung der letzten Öllieferungen bzw. -kontrakte der Jahresverlust 1985 der Intertrading mehr als 4 Milliarden Schilling. Merx erlitt im selben Zeitraum einen Verlust von ca. 550 Millionen Schilling. Aufgrund der großen Bilanzverluste des Jahres 1985 (verursacht durch die obigen Spekulationsverluste, Fehlinvestitionen beim Stahlwerk Bayou in den USA usw.), abzudeckender laufender Verluste, schon abzusehender künftiger Verluste bis zum Jahre 1990 bzw. zur Ermöglichung der notwendigen Umstrukturierungsmaßnahmen erhielt die ÖIAG-Konzernholding bzw. -Gruppe im Jahre 1987 einen letztmaligen Finanzmittelzuschuß der öffentlichen Hand in Höhe von zirka 33 Milliarden Schilling³⁵. Nach Beendigung der ersten großen Umstrukturierungsmaßnahmen im Laufe des Jahres 1988 werden von diesem Betrag jedoch nur mehr zirka 6 Milliarden Schilling übrig sein. Ob dann der „Letztmaligkeitsanspruch“ dieser Subventionszahlung auch wirklich aufrechterhalten werden kann, muß sich erst noch zeigen; denn es ist ja zumindest sehr fraglich, ob mit dem Rest von 6 Milliarden Schilling zukünftige, strategisch wertvolle Erfolgspotentiale seitens der ÖIAG-Gruppe überhaupt aufgebaut werden können bzw. ob eine angemessene Eigenkapi-

talausstattung der einzelnen Konzernunternehmungen damit finanzierbar ist. Sollte die öffentliche Hand in Zukunft wirklich als Subventionsgeber wegfallen, so bliebe der ÖIAG-Gruppe nur mehr der Weg zur Aufnahme von Fremdmitteln am Kapitalmarkt bzw. bei Kreditinstituten. Auch die Privatisierung gewisser Teilbereiche des ÖIAG-Konzerns – der Verkauf von Unternehmungen ohne strategische Relevanz für die Zukunft erschiene dann durchaus logisch und wird, wie man an den Beispielen ÖMV oder Siemens (kürzlich erfolgte Reduzierung der ÖIAG-Anteile von 43,6% auf 26%) sehen kann, ja auch durchgeführt³⁶. Daß die Kreditwürdigkeit und die Sicherheit der Annuitätentilgungen seitens der ÖIAG-Konzernunternehmungen (Ende 1987 betrugen die Finanzschulden der ÖIAG-Konzernbetriebe zirka 55 Milliarden Schilling) sehr kritisch von den davon betroffenen Banken betrachtet werden, geht zweifelsohne aus der Diskussion über Form und Inhalt einer diesbezüglichen Patronatserklärung der ÖIAG-Holding für ihre Konzernunternehmungen hervor. Im Juni des heurigen Jahres wurde eine solche Patronatserklärung seitens des Vorstandes und nach erfolgter Zustimmung des damit befaßten Aufsichtsrates der ÖIAG dann auch abgegeben. In ihr wird festgestellt, daß sich die ÖIAG als Holding und im Rahmen ihrer Konzernleitung um eine Reorganisation der gesamten Gruppe bemüht und über die Kreditverhältnisse der einzelnen Unternehmungen informiert ist. Etwaige Eigentümerwechsel würden den Banken sofort bekanntgegeben werden, wobei die allfälligen neuen Eigentümer von ehemaligen Konzernunternehmungen für eine entsprechende Sicherstellung der Kredite sorgen würden³⁷. Durch diese „weiche“, nicht bilanzierungspflichtige Patronatserklärung bringt die ÖIAG-Führung nicht zuletzt auch ihren Willen zum Ausdruck, Beziehungen zu den Banken aufbauen zu wollen, die jenen privater Unternehmungen entsprechen³⁸.

3.6. Der Mann an der Spitze – Symbol einer neuen Managergeneration in der ÖIAG

Das vorhin angesprochene, zumindest seit den letzten zwei Jahren unbedingt notwendige Krisenmanagement bzw. die dringend erforderlichen Sanierungsmaßnahmen, Umstrukturierungen, etc. werden ganz wesentlich von der Person des Vorstandsvorsitzenden getragen. Dr. Hugo Michael Sekyra ist seit September 1986 in der ÖIAG-Konzernholding als Vorstandsvorsitzender tätig. Zuvor war er u. a. Mitglied der Geschäftsleitung der Chemie-Linz-Tochter Rigips, bevor er als Aufsichtsratspräsident der Pölser Zellstofffabrik versuchte, das Ärgste von diesem Unternehmen im Zusammenhang mit einem drohenden Konkursverfahren abzuwehren. Dr. Sekyra selbst agiert in seiner ausgesetzten Position ohne ein „persönliches Sicherheitsnetz“ im Falle seines Ausscheidens aus dem Konzern und setzt damit ein – wie wir glauben – sehr wichtiges Zeichen.

3.7. Die angewandten Strategien, um die Probleme zu bewältigen

Um die Krisensituation innerhalb des ÖIAG-Konzerns bzw. der ÖIAG-Konzernholding in den Griff zu bekommen, wurde von der Konzernleitung bis zum Herbst 1987 ein Sanierungskonzept ausgearbeitet, das vor allem auf folgenden wesentlichen Teilschritten bzw. Punkten aufgebaut ist:

- Reorganisation der alten ÖIAG-Konzernstruktur,
- Einführung einer relativ straff gelenkten und kontrollierten konzernweiten Investitionspolitik,
- verstärkte Anstrengungen in Richtung vermehrter Internationalisierung des Gesamtkonzerns,
- sonstige flankierende Maßnahmen.

Im Herbst 1987 wurden die Leitlinien dieses Reformkonzeptes durch den Aufsichtsrat der ÖIAG-Konzernholding genehmigt. Im folgenden wollen wir die einzelnen, oben angeführten, strategischen Zielsetzungen des Sanierungskonzeptes näher erläutern.

3.7.1. Reorganisation der Konzernstruktur

Im Zuge dieser Reorganisation ist geplant, die zur Zeit (teilweise) noch bestehenden Tochterfirmen in selbstständige Gesellschaften mit der Rechtsform einer Ges. m. b. H. aufzugliedern und diese dann in sieben – bis dato schon gegründete und auch schon arbeitende – Branchenholdings zusammenzufassen. Gerade die Reorganisation der Konzernstruktur ging und geht jedoch nicht ganz klaglos vor sich, da sich doch immer wieder Tochterunternehmen gegen eine Aufspaltung bzw. Zusammenlegung mit anderen Unternehmenseinheiten wehren. In einer ersten Etappe der Reorganisation soll vorerst eine marktkonforme ÖIAG-Struktur geschaffen werden. Die Schaffung marktkonformer Einheiten bedeutet, daß

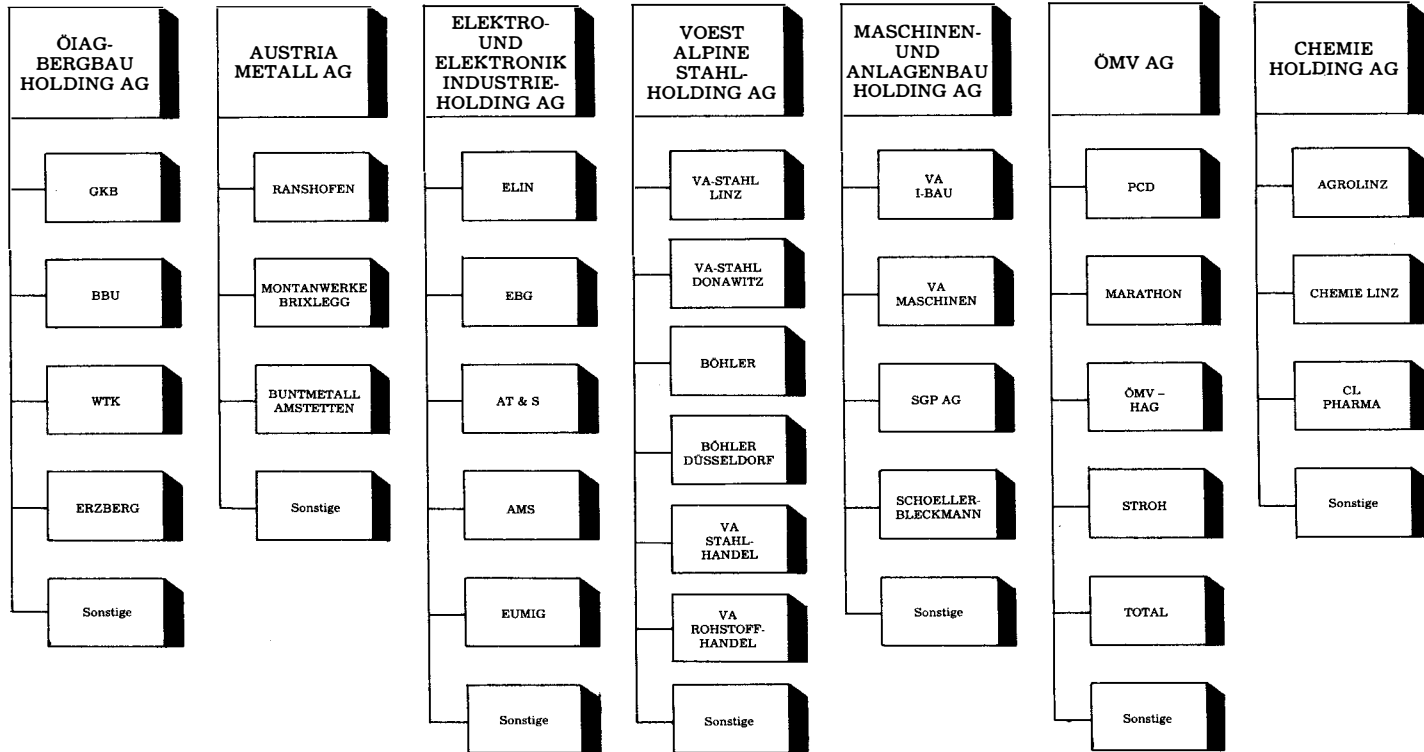
- sich die Größe der einzelnen Unternehmenseinheiten nach den Gegebenheiten des jeweiligen Marktes bzw. der Marktnische richten werden.
- die Organisationshierarchie so einfach und flach wie möglich gestaltet wird, um auch ein Minimum an Overheadkosten zu erreichen.
- eine Geschäftsordnung festgelegt wird, die eine selbständige Geschäftsführung der einzelnen operativen Gesellschaften bzw. Finanzholdings erlaubt.
- die Geschäftsführerverträge neu gestaltet werden müssen, um eine ergebnisorientierte Unternehmensführung zu erlauben⁴⁰.

Weiters will man die einzelnen Geschäftsbereiche rechtlich verselbständigen. Dies heißt, daß die einzelnen Unternehmenseinheiten, welche aus jetzt noch bestehenden Tochter- und Enkelunternehmungen der ÖIAG-Konzernholding gebildet und herausgeschält wurden, in der – geplanten – Rechtsform einer Ges. m. b. H. auch eine rechtliche Verselbständigung erfahren sollen. Die rechtliche Verselbständigung ermöglicht in der Folge

Abbildung 4

Die neue ÖIAG-Konzernstruktur

ÖIAG



- eine eindeutige Ergebnistransparenz,
- eine klare, umfassende Geschäftsführerverantwortlichkeit,
- eine größere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit bei gleichzeitig größerer Kundennähe in wettbewerbsähnlichen Einheiten,
- eine höhere Kreativität, größere Innovationskraft und vermehrten Ehrgeiz in solchen Einheiten,
- Kosteneinsparungen im administrativen Bereich,
- das Forcieren von Kooperationen und Beteiligungen mit Know-how- und finanzstarken Partnern im jeweiligen Marktsegment bzw. der diesbezüglichen Marktnische⁴¹.

Nur kurz verweisen wollen wir in diesem Zusammenhang auf den schwedischen Konzern ASEA, der in über 300 eigenständige, flexible Gesellschaften aufgeteilt ist, welche nach strategischen Gesichtspunkten geführt werden. Und nicht zuletzt dank dieser Divisionalisierung wurde ASEA in den letzten Jahren weltweit zu einem der erfolgreichsten und ertragsstärksten Konzerne überhaupt (1987: Fusion mit bzw. führungsmäßige Übernahme von BBC/Schweiz). Die Bildung rechtlich selbständiger, operativer Unternehmungen stellt die Voraussetzung für die zweite Etappe im Rahmen der Neuordnung des ÖIAG-Konzerns dar. Im Rahmen dieser zweiten Etappe soll die Zusammenführung der gegenwärtigen Tochterunternehmungen und der aus ihnen gebildeten, rechtlich selbständigen Unternehmenseinheiten (operativen Gesellschaften) zu den folgenden sieben Branchenholdings erfolgen, denen – wie schon vorher erläutert – die ÖIAG-Konzernholding direkt übergeordnet ist: ÖIAG-Bergbauholding AG (Leitung: Erich Staska), Austria Metall AG (Leitung: Robert Ehrlich), Elektro- und Elektronik-Industrieholding AG (Leitung: Guido Klestil; wie kürzlich bekannt wurde, wird der heurige Jahresverlust der Elin 600 Millionen Schilling als negatives Betriebsergebnis und weitere 600 Millionen Schilling aufgrund zu bildender notwendiger Rückstellungen in der Bilanz betragen, und damit die Elin endgültig an die Spitze der „Sorgenkinder“ innerhalb der ÖIAG-Gruppe katapultieren)⁴², VOEST-ALPINE-Stahlholding AG (Leitung: Ludwig Bogdandy), Maschinen- und Anlagenbau Holding AG (Leitung: Othmar Puehringer), ÖMV AG (Leitung: Herbert Kaes), Chemie Holding AG (Leitung: Richard Kirchweger) (vgl. Abb. 4). Übrigens unterscheidet die ÖIAG konzernintern zwischen sieben Branchen, zirka 16 Megabereichen und zirka 38 Unternehmensbereichen, welche den zu gründenden Ges. m. b. H. (operativen Gesellschaften) entsprechen, in denen sie tätig ist. Weiters wurden von der ÖIAG-Konzernspitze 100 strategische Geschäftsbereiche und zirka 450 strategische Geschäftseinheiten definiert. Die ÖIAG als Konzernholding selbst wird sich in Zukunft auf funktionale Aufgaben bzw. die Erfüllung typischer Holdingfunktionen, wie die Strategische Planung, das Personal- und Finanzwesen, die Bilanzierung und Revision sowie die Öffentlichkeitsarbeit für die ÖIAG-Gruppe konzentrieren und aus diesem Grund auch personell entsprechend schrumpfen. Es gibt in dieser Richtung Überlegungen, die ÖIAG-Konzernholding von derzeit ca. 100 auf 40–45 Mitarbeiter zu reduzieren. Die Branchenholdings, rechtlich als AG firmie-

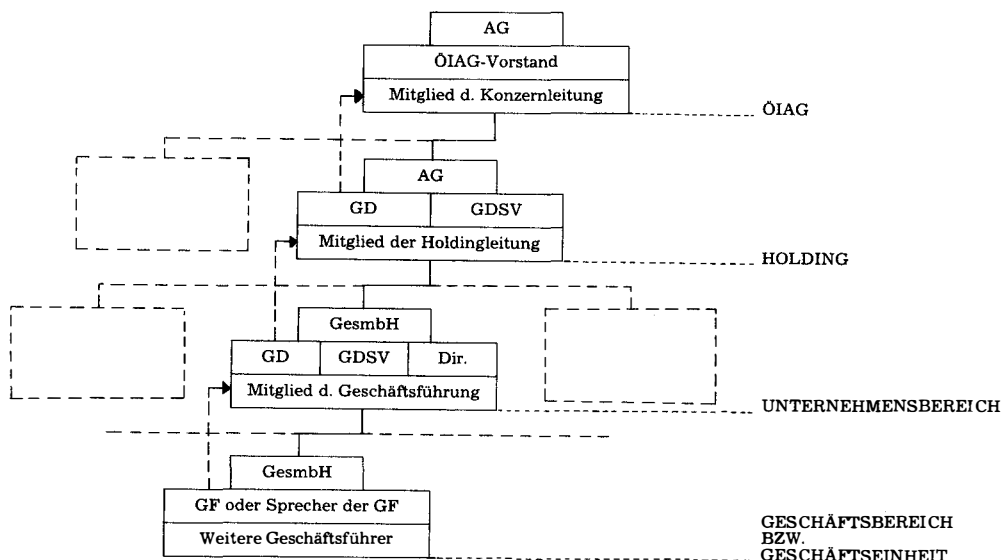
rend, sollen von jeweils zwei Vorständen mit insgesamt 30 bis 70 Mitarbeitern geleitet werden. Die einzelne Branchen- oder Führungsholding soll laut Sanierungskonzept ein „Strategisches Corporate Management“ für sämtliche, in ihr zusammengefaßten, operativen Gesellschaften darstellen und erfüllen. Ihre Hauptaufgaben werden mit denen der ÖIAG-Konzernholding vergleichbar sein, nur eben jeweils auf eine bestimmte Branche bezogen. Den Branchenholdings werden dann die nach Marktsegmenten gegliederten Ges. m. b. H. unterstellt. Damit kann – als logische Konsequenz – in der Folge eine verstärkte entsprechende Ausrichtung der gesamten Konzernaktivitäten auf den Markt erreicht werden. Zur Verbesserung der Lenkung sowie der Kontrollsysteme wird der Holdingvorstand jeder Branchenholding um die Geschäftsführer der wichtigsten operativen Gesellschaften zu einer Holdingleitung als „Operatives Corporate Management“ erweitert werden. Die einzelnen Geschäftsführer der Tochtergesellschaften sollen also im Rahmen der Holdingleitung in den Entscheidungsprozeß für die mittelfristige Planung, das Holdingbudget, die Koordinierung von Forschung und Entwicklung, die Diversifikationsplanung, etc. mit einbezogen werden⁴³. Übrigens ist an ein ähnliches Mitwirken seitens der Generaldirektoren der einzelnen Branchenholdings an den Entscheidungen der ÖIAG-Konzernholding gedacht. Mit der Neuordnung der Konzernstruktur entsteht innerhalb der ÖIAG also nun eine völlig neue Managementstruktur nach dem Kaskadenprinzip (vgl. Abb. 5)⁴⁴. Diese Kaskadenstruktur stellt sicher, daß

- wenige Entscheidungsebenen beansprucht werden,
- die bestinformierte Ebene schnell entscheiden kann,
- straffe und eindeutige Führungsverhältnisse herrschen,
- Änderungswiderstände so klein als möglich gehalten werden,
- eine fachlich, hierarchisch und organisatorisch optimale Verdichtung der Entscheidungen, Planungen und Kontrollen erfolgt.

Nach der erfolgten zweiten Etappe der Konzernneugliederung, sprich: der branchenweisen Zusammenfassung der einzelnen operativen Gesellschaften unter die jeweilige Branchenholding, wird zwischen Eigentümer- und Führungsstruktur unterschieden. Dies kann unter Umständen zur Folge haben, daß die in einer Branchenholding zusammengefaßten Unternehmen zwar von dieser geführt (eindeutige Führungsstruktur) werden, sich jedoch teilweise oder auch mehrheitlich im Eigentum einer anderen Branchenholding des ÖIAG-Konzerns befinden können (zumindest temporär). Gleichzeitig soll auch eine der Neugliederung der ÖIAG-Gruppe angepaßte Struktur der Arbeitnehmervertretung in Abstimmung mit dem Österreichischen Gewerkschaftsbund (ÖGB) bzw. seinen Organen geschaffen werden. In diesem Zusammenhang scheint erwähnenswert, daß sowohl die jeweiligen Betriebsräte, als vor allem auch der ÖGB selbst, gegen die geplanten Umstrukturierungsmaßnahmen – zumindest in der Öffentlichkeit – kaum opponiert haben. Dies ist umso erstaunlicher, wenn man sich vor Augen hält, daß allein bis zum Jahre 1990 mittelfristig die Arbeitnehmerzahl in der ÖIAG-Gruppe von jetzt noch über 90.000 Mitarbeitern

Abbildung 5

Kaskadenprinzip der Entscheidungsfindung



- GD = Generaldirektor (Vorsitzender des Vorstandes, der Konzernleitung, der Geschäftsführung)
 GDSV = Stellvertretender Generaldirektor (Stellvertreter des Vorsitzenden des Vorstandes, der Konzernleitung, der Geschäftsführung)
 VD = Vorstandsmitglied und Geschäftsführer
 Dir = Direktor und Geschäftsführer; GF = Geschäftsführer

Quelle: Vorstand der ÖIAG-Konzernholding (Hrsg.), Neustrukturierung der ÖIAG, Wien Oktober 1987, S. 4.

auf zirka 65.000–70.000 Mitarbeiter im Inland reduziert werden soll. Im Zuge der Vergrößerung des Internationalisierungsgrades der ÖIAG-Gruppe soll dafür die Mitarbeiterzahl im Ausland entsprechend stark angehoben werden. Interessanterweise bejaht nunmehr auch der ÖGB die Vorbildfunktion und Schlüsselrolle der ÖIAG-Gruppe in bezug auf die Internationalisierungsbestrebungen der österreichischen Wirtschaft (im Gegensatz zur Diktion vergangener Jahre)⁴⁵.

3.7.2. Investitionspolitik

Ein großer Teil der Investitionen seitens der ÖIAG-Gruppe wurde in den letzten Jahren in Branchen getätigt, die im besten Fall über stagnierende Marktvolumen verfügten, also keinesfalls Wachstumsbranchen zuzurechnen waren (z. B. Stahlindustrie, Erdölindustrie, Chemische Industrie im Bereich der Fertigung von Massenprodukten). Auch wenn die Großinvestitionen oftmals damit erklärt wurden, daß eben beispielsweise der Stahlbereich eine besondere Bedeutung für und in Österreich habe, so muß doch zweifelsohne in Bezug auf das

Investitionsverhalten innerhalb des ÖIAG-Konzerns ein großer Umdenkprozeß eingeleitet werden. Berechnungen in diesem Zusammenhang haben ergeben, daß während der letzten 10 Jahre in Teile des ÖIAG-Stahlbereiches zur Finanzierung von Sachinvestitionen 41 Milliarden Schilling flossen, mit denen jedoch im selben Zeitraum lediglich ein Cash-flow von 3 Milliarden Schilling erwirtschaftet werden konnte. Schuld an den teilweise krassen Fehlinvestitionen der Vergangenheit waren neben schwerwiegenden Fehlentscheidungen des jeweiligen Managements und der fehlenden Kooperation zwischen den einzelnen Konzernunternehmungen vor allem auch politische Interventionen, der Druck einflußreicher Betriebsratsmitglieder, etc. Alle diese Umstände erzwingen einfach die Forderung nach einer konzernweit gesteuerten Investitionspolitik, die von strategischen Überlegungen geleitet sein muß. In diesem Zusammenhang wurden schon bestehende und müssen zukünftige Investitionspläne von Tochtergesellschaften überdacht und – wenn notwendig – auch revidiert werden. Im neuen Investitionsplan (1987 bis 1992, Gesamtinvestitionssumme: 60 Milliarden Schilling) des ÖIAG-Konzerns werden daher ganz massiv die Investitionsströme in Märkte mit Wachstumsraten über dem BIP-Wachstum, die auch die Nutzung von Synergien zwischen bestehenden Geschäftsfeldern ermöglichen, umgelenkt (Technologieportfolio etc.). Es sind dies vor allem die Geschäftsfelder Elektrotechnik/Elektronik, Chemie und Teile des Maschinen- und Anlagenbaues inkl. der Herstellung von Industriegütern⁴⁶. Unter Bezugnahme auf die obigen Ausführungen stellt sich für uns nun die Frage nach der Sinnhaftigkeit von Großinvestitionen (mehrere 100 Millionen Schilling) im Bereich der Stahlerzeugung (KVA-Verfahren) sowie der Roheisengewinnung (COREX-Verfahren).

3.7.3. Internationalisierung

Im Zuge der verstärkten Internationalisierung sollen vor allem auch Unternehmungen bzw. Beteiligungen an Unternehmen vornehmlich im EG-Raum erworben werden, die Synergieeffekte zu bestehenden strategischen Geschäftseinheiten des Konzerns in Wachstumsbranchen aufweisen. Nicht zuletzt auch aus diesem Grund wurde vor kurzem eine Gesellschaft zum Aufspüren von Erwerbs-, Beteiligungs- und Kooperationsmöglichkeiten im Ausland (Austrian Merger and Aquisition – AMANDA) gegründet, die Banken und anderen Industriefirmen für eine Beteiligung offenstehen soll. Seit Sommer d. J. betreibt die ÖIAG auch ein Kontaktbüro in Brüssel bei den EG. Für die Planungsperiode bis Ende 1992 wurde für die Internationalisierungsaktivitäten ein Finanzanlagerahmen von ca. 20 Milliarden Schilling angesetzt, welcher als Teil des geplanten Investitionsvolumens von 60 Milliarden Schilling ausgewiesen wird. Der Erwerb entsprechender, wie oben beschriebener Unternehmen stellt eine Investition in Märkte, Produkte und moderne Technologien dar und sichert damit die Erhaltung der inländischen Wertschöpfungspotentiale sowie der Arbeitsplätze innerhalb der ÖIAG-

Gruppe. Die strategische Ausrichtung der ÖIAG hinsichtlich der Auslandsmärkte äußert sich jedoch nicht nur in Absichtserklärungen. So fixierte beispielsweise die AMAG kürzlich Joint-ventures mit europäischen Partnern, auch Beteiligungen an Elektrolyseanlagen in Venezuela bzw. Australien sind schon realisiert – stehen kurz vor dem Abschluß. Die ÖMV übernahm 1987 die bayerische Raffinerie Marathon Petroleum. Die SGP arbeitet mit französischen und koreanischen Firmen auf den Gebieten Waggonbau und Umwelttechnik zusammen⁴⁷.

3.7.4. Sonstige flankierende Maßnahmen

Flankierende Maßnahmen im Zuge der Konzernsanierung sollen vor allem im Bereich des Kostenmanagements (Kostensenkungsprogramme im Personal- und Sachbereich; die kürzlich erfolgte, ganz wesentliche Reduktion der Belastung aus statutarischen Firmenzusatzpensionen [VOEST/VEW] muß aufgrund eines diesbezüglichen Gerichtsurteils 1. Instanz möglicherweise wieder zurückgenommen werden – prognostizierte Mehrkosten für den ÖIAG-Konzern in einem solchen Fall: zirka 10 Mrd. S⁴⁸; ob und inwieweit es gelingt, einzelvertraglich festgelegte Firmenzusatzpensionen von Führungskräften wesentlich zu reduzieren, kann jetzt noch nicht abgeschätzt werden), der Forschung und Entwicklung (verstärktes Engagement in Wachstumsbereichen), des Marketing und Vertriebs (Neuausrichtung und generelle Verbesserung) sowie der Mitarbeiterausbildung und -motivation gesetzt werden. So sollen Schulungsmaßnahmen im Personalbereich schließlich auch dazu führen, daß im „bottom-up-Prinzip“ strategische Unternehmensführung und Planung zunehmend zu einem Gemeinschaftsprodukt höherer und niedrigerer Hierarchiestufen innerhalb der Führung der ÖIAG-Gruppe bzw. einzelner Branchenholdings oder operativer Gesellschaften wird (vgl. hierzu auch die Ausführungen über das Kaskadenprinzip, Kap. 3.7.1.).

3.8. ÖIAG – Sanierungskonzept allein ist zuwenig

Aus den Erfahrungen, die Unternehmungen in einer ähnlichen Krisensituation (nicht zuletzt auch die IRI-Konzernleitung einige Jahre vor der ÖIAG) machen konnten bzw. mußten, ergibt sich eindeutig, daß eine konsequente Umsetzung des entsprechenden Sanierungskonzeptes wohl für dessen erfolgreiche Realisierung unbedingt notwendig, jedoch für eine wirkliche Gesundung des Konzerns allein nicht ausreichend ist.

Der Einfluß der öffentlichen Hand, von Parteien und auch von Gewerkschaften muß mittel- und langfristig auf ein Mindestmaß reduziert und damit eine Unternehmensführung nach betriebswirtschaftlichen Kriterien ermöglicht werden.

In jenen Fällen, in denen die öffentliche Hand dennoch ihren Einfluß

geltend macht, sollte die ÖIAG versuchen, durch einen entsprechenden Ausweis der gemeinwirtschaftlichen Kosten (regionalpolitische Strukturüberlegungen, Erhaltung von Arbeitsplätzen, etc.) Direktsubventionen der öffentlichen Hand zu erhalten. Dies ist der IRI beispielsweise im Stahlbereich, der „Entwicklungshilfe“ für Süditalien oder Joint-venture-Projekten in Sardinien gelungen. Gemeinwirtschaftliche Kosten dürfen und sollen, da sie ja bei der Verfolgung der durch die öffentliche Hand vorgegebenen politischen wie gesellschaftlichen Ziele entstehen und dem Interesse der Allgemeinheit dienen, nicht die Bilanzen öffentlicher Unternehmen wie der ÖIAG belasten. Durch ihren gesonderten Ausweis in den jeweiligen Bilanzen können sie in der Folge dem öffentlichen Haushalt aufgebürdet werden und ermöglichen damit u. a. eine kostenmäßige Bewertung politischer Interventionen. Angesichts der speziellen „österreichischen Situation“ muß zweifelsohne gerade auch für die ÖIAG die Forderung erhoben werden, so rasch als möglich eine konzernweite Trennungsrechnung einzuführen.

Hand in Hand mit dem Entstehen vieler kleiner und im Vergleich zu früher viel intensiver auf die jeweiligen Märkte und ihre Bedürfnisse ausgerichteter Unternehmenseinheiten im Zuge der Umstrukturierung des Konzerns geht natürlich auch die Notwendigkeit, unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter und Führungskräfte (vor allem 1., 2. und 3. Hierarchieebene) für die ÖIAG-Gruppe zu gewinnen. Es muß also im Zuge der Sanierung auch zu einer Änderung in der Unternehmenskultur der ÖIAG, ihren Branchenholdings und einzelnen operativen Unternehmungen kommen, bei der Werte wie Innovationsfreudigkeit, Kundenorientierung, Durchsetzungsvermögen, Entscheidungsfreudigkeit, Flexibilität, Einsatzbereitschaft und Mut zu kalkulierte[m] Risiko als neuer und zukunftsorientierter Maßstab dienen könnten. Unter Unternehmenskultur verstehen wir sämtliche Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter sämtlicher Hierarchiestufen und das Erscheinungsbild der Unternehmung prägen, die von der Führungsspitze explizit vorgelebt werden und letztendlich jedem Mitarbeiter Sinn und Richtlinien für sein eigenes Verhalten vermitteln⁴⁹. Mittels Jobrotation, Personalrekrutierungsmaßnahmen und Personalschulungen sollten solche Mitarbeiter gefunden werden, wenngleich es – zugegebenerweise – für langgediente Arbeitnehmer sicherlich ein großes Problem darstellt, urplötzlich und entgegen ihrer über Jahre hindurch angeeigneten „alten“ Verhaltensnormen unternehmerisch handeln und denken zu müssen.

4. Schlußbetrachtung und Ausblick

Im Vergleich zum Sanierungsprogramm der IRI wird lediglich die Privatisierung nicht explizit als eine mögliche strategische Stoßrichtung im Rahmen der Unternehmenssanierung der ÖIAG-Gruppe angesprochen. Sie kann aber, wie die Fälle ÖMV/Siemens zeigen, in einen oder anderen Fall durchaus notwendig sein. ÖIAG und IRI – zwei

Konzerngiganten, die beide auf dem besten Weg sind, bedrohliche Krisensituationen hinter sich zu lassen und eine neue Identität zu finden. Die IRI erwirtschaftet schon wieder (in Summe) Gewinne, wird aber seit einigen Monaten mit der Forderung konfrontiert, sich ihrer Ursprünge zu entsinnen und neben der Optimierung des Gesamtbetriebsergebnisse auch wieder verstärkt sozialen Funktionen nachzukommen bzw. diese zu erfüllen (siehe diesbezügliche Diskussion über das Angebot der ALITALIA, etc.). Auch die Sanierung der ÖIAG – nicht zuletzt aufgrund der unbestreitbaren Erfolge der letzten 1–2 Jahre – scheint durchaus möglich und machbar zu sein. Dabei sollte jedoch der für Österreich so typische Weg der Kompromißsuche zur Durchsetzung unpopulärer Entscheidungen, der zu einer wesentlichen Reduktion des Wirkungsgrades bestimmter Maßnahmen führen kann, tunlichst vermieden werden. Der endgültige Erfolg der Sanierungsbemühungen der ÖIAG-Konzernleitung wird vor allem davon abhängen, inwieweit es gelingt, konsequent die einzelnen Sanierungsschritte bzw. -ziele zu verfolgen, den Einfluß der öffentlichen Hand dauerhaft zu reduzieren sowie eine neue Unternehmenskultur zu schaffen, die unternehmerische Werte betont und fördert.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Hammer, R., Hinterhuber, H. H., Politik und Strategie in der Privatisierungsdiskussion, in: Betriebsberater, Heidelberg 10. März 1988, S. 413
- 2 Vgl. Istituto per la Ricostruzione industriale (Hrsg.), Gruppo IRI – Yearbook 1987, Roma 1987, S. 14 ff.
- 3 Vgl. Zurzolo, A., Profitto e privato così l' IRI rinasce, in: Mondo Economico, Roma 28. April 1986, S. 81 ff.
- 4 Vgl. Istituto per la Ricostruzione industriale (Hrsg.), IRI 1986 – Annual Report, Roma 1987, S. XVIII f.
Vgl. Istituto per la Ricostruzione industriale (Hrsg.), The IRI Group: A brief outline, Roma 1987, S. 1 ff.
- 5 Vgl. Istituto per la Ricostruzione industriale (Hrsg.), IRI – Informationsmappe, Roma 1987, S. 1 ff.
- 6 Vgl. Locatelli, F., IRI, un Supercolosso da 73 mila miliardi nel '91, in: Finanza Italiana, Roma 31. August 1988, o. S.
- 7 Vgl. Referat von Prodi, Strategien und Zukunftsaussichten der italienischen Industrieholding IRI – Vortragsmanuskript, Wien Oktober 1987, S. 3
- 8 Vgl. o. V., Finsider bietet fünf Stahlwerke in Auktion an, in: Die Presse, Wien, 30. August 1988, S. 9
- 9 Vgl. Istituto per la Ricostruzione industriale (Hrsg.), Gruppo IRI – Yearbook 1987, a. a. O., S. 61 ff.
- 10 Vgl. Referat von Prodi, a. a. O., S. 6
Vgl. o. V., Umstrittene Kapitalspritze für Italiens Staatsindustrie, in: NZZ, Zürich 14. Oktober 1978, S. 17
- 11 S. Conraths, B., Der Professor hat Lust auf Grobes – Interview mit Prof. Prodi, Präsident der IRI, in: Manager-Magazin, Hamburg 12/1987, S. 337
- 12 Vgl. Burger, W., Henkoff, R., The Miracle Makers, Italy's once sickly economy is arguably the most vibrant in Europe, in: Newsweek, New York February 16, 1987, S. 34 ff.
- 13 Vgl. Referat von Prodi, a. a. O., S. 9
- 14 Vgl. ebenda, S. 7 ff.

- 15 Vgl. ebenda, S. 8. f.
- 16 Vgl. Depas, G., Entstaatlichung mit Hindernissen, in: Die Presse, Eco-Journal, Wien 30. Oktober 1987, S. 5
- 17 Vgl. Possaner, G., EG-Kommission prüft Stützung von Alfa Romeo, in: Die Presse, Wien 31. Juli 1987, S. 7
- 18 Vgl. o. V., Governo, batti un colpo, Intervista a Romano Prodi, in: Il Mondo, Roma 26. Oktober 1987, S. 60 ff.
- 19 Vgl. Hinterhuber, H., Strategische Netzwerke, in: Kurier, Wien 17. Oktober 1987, S. 5
- 20 Vgl. Referat von Prodi, a. a. O., S. 12 f.
- 21 Vgl. Althans, J., Meffert, H., Internationales Marketing, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1982, S. 25–30
Vgl. Oliva, Th., Die internationale Verflechtung der österreichischen Wirtschaft und Privatisierung, in: Bundeskammer der Gewerblichen Wirtschaft (Hrsg.), Wirtschaftspolitische Blätter, Wien 1987, Heft 5/6, S. 617 ff.
- 22 Vgl. Hinterhuber, H., Die Internationalisierung der Unternehmung, in: Internationale Wirtschaft, Nr. 4, Wien 3. April 1986, S. 8
- 23 Vgl. ÖIAG-Gesetz, § 1 (BGBl. 204/1986)
- 24 Vgl. 1. Verstaatlichungsgesetz, §§ 1 ff. (BGBl. 168/1946)
- 25 Vgl. Kastner, W., Die Verstaatlichung nach neuem Recht, in: Juristische Blätter, Heft 21/22, Wien November 1987, S. 686–689
- 26 Vgl. ÖIG-Gesetz, §§ 1 ff. (BGBl. 23/1967)
- 27 Vgl. Kastner, W., a. a. O., S. 686–689
- 28 Vgl. Bundesministerium für öffentliche Wirtschaft und Verkehr (Hrsg.), Bericht an den Nationalrat gemäß § 3 ÖIAG-Gesetz zum 31. Dezember 1986 – III – 33 der Beilagen zu den Stenographischen Protokollen des Nr. XVII. GP, Wien 1987, S. 5 f.
- 29 Vgl. Österreichische Industrieholding AG (ÖIAG) (Hrsg.), Geschäftsbericht 1986, Wien 1987, S. 7 f.
- 30 Vgl. Österreichische Industrieholding AG (ÖIAG) (Hrsg.), Geschäftsbericht 1987, Wien 1988, S. 9 ff.
- 31 Itzlinger, A., Kerschbaumer, R., Van der Bellen, A., Der ÖIAG-Konzern: Wirtschaftliche Performance und strukturelle Reformen, Ludwig Boltzmann Institut (Hrsg.), Forschungsbericht 8805, Wien Juli 1988, S. 30 f.
- 32 Vgl. Österreichische Industrieholding AG (ÖIAG) (Hrsg.), Geschäftsbericht 1986, a. a. O., S. 34 ff.; alle folgenden Informationen über die einzelnen Tochterunternehmen wurde dem Geschäftsbericht 1986 entnommen
- 33 Vgl. Bundesministerium für öffentliche Wirtschaft und Verkehr (Hrsg.), Die Neuordnung der ÖIAG-Unternehmen – Pressekonferenz Streicher/Sekyra, Wien 2. Oktober 1987, S. 1 ff.
- 34 Vgl. Summer, F., Das VOEST-Debakel, Wien 1987, S. 44 ff.
- 35 Vgl. ÖIAG-Konzern-Finanzierungsmaßnahmen-Gesetz, §§ 1 ff. (BGBl. 298/1987)
- 36 Vgl. Freisinger, M., Sanierungshilfe muß ausreichen, aber Eigenkapitaldecke ist zu knapp, Gespräch mit Minister Streicher, in: Die Presse, Wien 25. April 1988, S. 7
- 37 Vgl. Freisinger, M., ÖIAG beruhigt Banken mit Patronatserklärung, in: Die Presse, Wien 10. Juni 1988, S. 7
- 38 Vgl. Itzlinger, A., Kerschbaumer, R., Van der Bellen, A., Der ÖIAG-Konzern: Wirtschaftliche Performance und strukturelle Reformen, a. a. O., S. 35
- 39 Vgl. o. V., Einen Konzern kann man nicht in zwei Jahren sanieren, Interview mit Dr. Hugo Michael Sekyra, in: Trend, Wien 11/1987, S. 66 ff.
- 40 Vgl. Bundesministerium für öffentliche Wirtschaft und Verkehr (Hrsg.), Die Neuordnung der ÖIAG-Unternehmen – Pressekonferenz Streicher/Sekyra, a. a. O., S. 3 ff.
- 41 Vgl. ebenda, S. 6 ff.
- 42 Vgl. Langsner, H., Verstaatlichte, Leben nach dem Tod, in: Profil, Wien 10. Oktober 1988, Nr. 41, S. 29 ff.
- 43 Vgl. Vorstand der ÖIAG-Konzernholding (Hrsg.), Neustrukturierung der ÖIAG, Wien Oktober 1987, S. 16 f.
- 44 Vgl. Bundesministerium für öffentliche Wirtschaft und Verkehr (Hrsg.), Die Neuordnung der ÖIAG-Unternehmen – Pressekonferenz Streicher/Sekyra, a. a. O., S. 8
Vgl. in diesem Zusammenhang auch die theoretischen Ausführungen über „Lebensfä-

hige Systeme“, u. a. in: Kapferer, R., Grundlagen der Gestaltung einer mehrdimensionalen Führungsorganisation im Rahmen des strategischen Managements, Dissertation, Innsbruck 1986, S. 234 ff.

- 45 Vgl. Österreichischer Gewerkschaftsbund (ÖGB) (Hrsg.), 11. Bundeskongreß des ÖGB, 5. bis 10. Oktober 1987, Diskussionspapier, Wien Oktober 1987, S. 43
- 46 Vgl. Vorstand der ÖIAG-Konzernholding (Hrsg.), a. a. O., S. 12 f.
- 47 Vgl. Itzlinger, A., Kerschbaumer, R., Van der Bellen, A., Der ÖIAG-Konzern: Wirtschaftliche Performance und strukturelle Reformen, a. a. O., S. 31
- 48 Vgl. o. V., Die Streichung der VOEST-Pensionen wackelt, in: Die Presse, Wien 7. Oktober 1988, S. 8
- 49 Vgl. Hinterhuber, H., Holleis, W., Gewinner im Verdrängungswettbewerb, in: Journal für Betriebswirtschaft (JfB), Wien 1-2/1988, S. 2 ff.