

Defensive Innovationen statt schöpferischer Zerstörung.

Die risikofreudigen Innovations- und Diversifizierungsstrategien in der österreichischen verstaatlichten Industrie von 1975 bis 1985¹

I. Einleitung

In der vorliegenden Studie wird den Innovations- und Diversifizierungsprozessen in der verstaatlichten österreichischen Industrie von 1975 bis 1985 nachgegangen. Neben der Hervorbringung neuer Produkte und Verfahren, basierend auf Forschung und Entwicklung, wird im Sinne eines auf Joseph A. Schumpeter zurückgehenden, umfassenderen Innovationsbegriffes auch die Erschließung neuer Marktsegmente und die Gestaltung neuer Organisationsstrukturen mitberücksichtigt.² Als Untersuchungszeitraum werden die Jahre 1975 bis 1985 gewählt, während derer den Staatsindustrien im Sinne „austrokeynesianischer“ Politik die Aufgabe zugeschrieben wurde, wesentlich zur Vollbeschäftigung und Modernisierung der Wirtschaft beizutragen.³

Als Ausgangspunkt wird zuerst knapp der Stand des Verstaatlichtenkonzerns um 1975 dargelegt. Darauf folgt ein Überblick über die Innovationsstrategien von Seiten der Konzernholding, ehe die Effekte der Strategien anhand aggregierter Konzerndaten aufgezeigt und die Innovations- und Diversifikationsprozesse auf der Ebene einzelner, ausgewählter Staatsbetriebe dargestellt werden. Dabei wird hauptsächlich auf Unternehmen, deren Ingenieure neue High-Tech-Produkte zu entwickeln trachteten, eingegangen. Angesichts dieser inhaltlichen Fokussierung bleibt der insgesamt wirtschaftlich erfolgreichste Bereich der verstaatlichten Industrie, nämlich die Erdölgruppe ÖMV, weitgehend außerhalb der Betrachtungen. Abschließend werden Nachwirkungen einzelner Innovationserfolge bis in die Gegenwart aufgezeigt.

-
- 1 Der Autor dankt dem ehemaligen ÖIAG-Generaldirektor Dkfm. Dr. Oskar Grünwald, dem ehemaligen ÖIAG-Vorstand für den Bereich Projekte und Forschung Dipl. Ing. Erich Staska sowie dem Bandherausgeber Dr. Philipp Ischer für wertvolle Anmerkungen zu einer Rohfassung dieses Beitrages. Die Verantwortung für Lücken, Fehler und Fehlinterpretationen im vorliegenden Text bleibt selbstverständlich beim Verfasser.
 - 2 Schumpeter erachtete (wie viele Autoren um die Mitte des 20. Jahrhunderts) monopolistische Großunternehmen als überlegene Akteure in diesem evolutionären Prozess. Daraus leitet er Tendenzen zur Konzentration und Verbürokratisierung ab, die schließlich zu einer Art von „Sozialismus“ führe. Vgl. Joseph A. Schumpeter, *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, München 1975, 134ff.
 - 3 Vgl. Wilhelmine Goldmann, *Verstaatlichten-Politik in der Ära Kreisky*, in: Fritz Weber, Theodor Venus (Hrsg.), *Austro-Keynesianismus in Theorie und Praxis*, Wien 1993, 129-134; Dieter Stiefel, *Fifty Years of State-Owned Industry in Austria, 1946-1996*, in: Pier A. Toninelli (Hrsg.), *The Rise and Fall of State-Owned Enterprise in the Western World*, Cambridge u.a. 2000, 237-252.

II. Der ÖIAG Konzern und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen um 1975

Um die Mitte der 1970er-Jahre beschäftigte die im Konzern der Österreichische Industrieverwaltungs-AG (ÖIAG) organisierte Industrie beinahe 120.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, von denen mehr als 70.000 in der Eisen- und Stahlindustrie, mehr als 7.000 im Maschinenbau, rund 8.300 in der Elektroindustrie, jeweils 7.500 im Buntmetall-, Chemie- und Mineralölbereich sowie mehr als 5000 im Bergbau und Verkehrssektor arbeiteten.⁴ In der folgenden Tabelle wird ein Überblick über die größten Unternehmen in den einzelnen Bereichen gegeben:

Unternehmen	Umsatz in Mio. S.	Beschäftigte
VÖEST Alpine AG (Eisen, Stahl)	22.599	43.431
Vereinigte Edelstahlwerke AG (Edelstahl)	7.834	19.154
Simmering-Graz-Pauker AG (Fahrzeug- und Maschinenbau)	2.320	4.279
Vereinigte Metallwerke Ranshofen-Berndorf AG (Aluminium, Kupfer)	2.670	5.309
Elin-Union AG (Elektroindustrie)	3.575	7.699
Chemie Linz AG (Chemie)	7.531	7.396
Österreichische Mineralölverwaltungs AG (Mineralöl)	23.394	7.711

Tabelle 1: Größte ÖIAG-Tochterunternehmen im Jahr 1975

Quelle: ÖIAG Geschäftsbericht 1975, 47.

Die Staatsunternehmen haben sich von der Mitte der 1950er- bis in die frühen 1970er-Jahre weitgehend aus eigenen Mitteln finanziert und eine „betonte Eigenständigkeit“⁵ entwickelt. Diese Kultur wirkte bis in die 1980er-Jahre nach. In den frühen 1970ern setzte die Konzernholding ÖIAG einige Fusionen von bisher getrennt und kaum koordiniert geführten Unternehmen zu größeren Einheiten durch. Mit Wirkung vom 1. Januar 1973 wurde die Vereinigte Österreichische Eisen- und Stahlwerke AG, Linz (VÖEST) mit der Österreichisch Alpine Montangesellschaft zur Vereinigte Österreichische Eisen- und Stahlwerke – Alpine Montan AG (VOEST Alpine) zusammenggeführt.⁶ Per 1. Januar 1974 erfolgte eine Zusammenfassung des Buntmetallbereichs, indem die Vereinigte Wiener Metallwerke AG, die Montanwerk Brixlegg GmbH und die Metallwerk Möllersdorf AG in die Vereinigte Metallwerke Ranshofen-Berndorf AG eingebracht wurden⁷ und 1975 wurden schließlich die Edelstahlproduzenten Gebr. Böhler & Co. AG, Schoeller-Bleckmann Stahlwerke AG und Steirische Gußstahlwerke AG (Styria) zur Vereinigte Edelstahlwerke AG (VEW) fusioniert.⁸ Die VEW firmierte formell als Tochterunternehmen der VOEST Alpine, wurde jedoch weiterhin sehr eigenständig geführt. Die durch die Fusionierungen erhofften Koordinierungs- und Rationalisierungserfolge wurden in der Praxis von historisch gewachsenen, regionalen Interessen weiterhin massiv konterkariert. Zum Beispiel nahmen die bei-

4 Vgl. ÖIAG Geschäftsbericht 1975, 47.

5 Oskar Grünwald, IBV, BKA Sektion IV, ÖIG (Periode 1955 bis 1970), in: Georg Turnheim (Hrsg.), Österreichs Verstaatlichte, Wien 2009, 51-60, hier 52.

6 ÖIAG Geschäftsbericht 1972, 9.

7 ÖIAG Geschäftsbericht 1973, 7.

8 ÖIAG Geschäftsbericht 1974, 8. Jg.

den Stahlunternehmen Alpine und VÖEST vor ihrer Fusion umfangreiche Großinvestitionen vor,⁹ die nicht nur auf den damaligen optimistischen Prognosen für die Weltstahlmärkte beruhten, sondern auch dazu dienten, eigene Standorte vor dem Zusammenschluss möglichst gewichtig auszubauen. Hunderte Millionen Schilling wurden in Projekte investiert, die nicht auf die bevorstehende Fusion abgestimmt, sondern gegen diese gerichtet waren. Zum Beispiel entstand am größten Standort der Alpine in Donawitz (Steiermark) eine neue Gießerei, die danach bereits 1978 wieder stillgelegt wurde.¹⁰

Ab der Mitte der 1970er-Jahre sah sich die österreichische Wirtschaft durch Veränderungen des ökonomischen Umfeldes (Erdölschock, Außenhandelsliberalisierung, etc.) einem erhöhten Anpassungsdruck ausgesetzt. Generell gerieten damals in den hoch entwickelten Volkswirtschaften wesentliche Bereiche der etablierten Industrien (Eisen und Stahl, Chemie, Textilien, etc.) angesichts schwachen Wachstums und neuer Konkurrenten in Schwellen- und Entwicklungsländern in schwere Turbulenzen. Insbesondere in der Stahlindustrie kam es, nachdem die Kapazitäten bis 1975 weltweit massiv ausgebaut worden waren, zu einer etwa zehn Jahre dauernden schweren Krise. Allein im Bereich der EG ging die Zahl der Beschäftigten in der Stahlerzeugung von 1974 bis 1985 trotz Subventionen und Reglementierungen des Marktes von 796.000 auf 423.400 Personen zurück.¹¹ Die verstaatlichte Industrie in Österreich geriet durch diese Rahmenbedingungen, aber auch durch oft unkoordinierte Entwicklungen unter den Vorzeichen von „betonter Eigenständigkeit“ und „Betriebsegoismus“ einzelner Standorte, durch eine knappe Kapitalausstattung sowie durch technologische Rückständigkeit in manchen Betriebsstätten, in eine herausfordernde Situation.

Große Teile der verstaatlichten Industrie wurden nach dem Investitionszyklus bis 1974 zu *sick industries*, die angesichts hoher Fixkosten Aufträge selbst zu Verlustpreisen übernehmen mussten, um positive Deckungsbeiträge zu verdienen. Die Staatsunternehmen sahen sich dabei von Seiten der verschiedenen Stakeholder umfangreichen Ansprüchen ausgesetzt, die im schwierigen wirtschaftlichen Umfeld auf Dauer kaum zu vereinbaren waren: In den Krisenjahren erwartete man vom Verstaatlichtenkonzern antizyklisches Verhalten im Hinblick auf Investitionen und Beschäftigung.¹² Man schrieb ihm die Funktionen zu, für Kaufkraft in wirtschaftlich schwachen Regionen zu sorgen sowie als „Exportlokomotive“ und Auftraggeber für private Zulieferindustrien zu fungieren¹³ und überhaupt zu einer Modernisierung der Industriestrukturen beizutragen. Der Bundesminister für öffentliche Wirtschaft und Verkehr, Ferdinand Lacina, erläuterte bei einem Vortrag im Jahr 1984, dass die Staatsunternehmen aktuell gezwungen waren, „ihre Produktpalette zu

9 VÖEST und Alpine investierten 1971 und 1972 zusammen jährlich im Durchschnitt 2,6 Milliarden Schilling, während sich ihr Investitionsvolumen 1968 und 1969 lediglich auf etwa 740 Millionen Schilling belaufen hatte. Vgl. Geschäftsberichte VÖEST AG und Alpine Montanwerke AG 1970 bis 1972.

10 Franz Summer, *Das VOEST Debakel*, Wien 1987, 156 f.

11 ÖIAG Geschäftsbericht 1984, 25. Jg.; ebd. 1985, 40.

12 Vgl. etwa Fritz Weber, 40 Jahre verstaatlichte Industrie in Österreich, in: ÖIAG Journal 2/1986, 3-25, hier 22ff; Ines Kastil, *Von der Verstaatlichung zur Privatisierung – Untersuchung eines wirtschaftstheoretischen und wirtschaftspolitischen Paradigmenwechsels am Beispiel Österreich*, Dissertation, Wien 2006, 98-149.

13 Vgl. ÖIAG Geschäftsbericht 1983, 8, sowie einen Leserbrief von ÖIAG-Generaldirektor Oskar Grünwald in *Die Presse*, 21.3.1983, in dem er einen Überblick über die vielfältigen Ansprüche, die an die Staatsindustrie gestellt wurden, darlegt.

ändern, neue Märkte zu erschließen und sich mit neuen Technologien vertraut zu machen“, was „eine erhöhte Risikobereitschaft der Manager“ voraussetze.¹⁴

Im Spannungsfeld von ökonomischen Zwängen, betrieblichen Reformen und antizyklischen Investitionen formierten sich an den einzelnen Standorten lokale Interessen, die unpopuläre Sanierungsmaßnahmen bremsen und auch für den Erhalt unrentabler Produktionen aus arbeitsmarkt- und regionalpolitischen Motiven erfolgreich lobbyierten.¹⁵

Konsequenterweise fand man es durchaus akzeptabel, dass die dermaßen mit gesamtgesellschaftlichen Aufgaben befrachteten Unternehmen phasenweise auch Verluste erzielten und die Finanzierungsfunktion von Seiten der Verstaatlichtenholding ÖIAG in Anspruch nehmen mussten, die ihrerseits aber im Zuge der Mittelvergabe schrittweise mehr Einfluss auf die Entscheidungen in den betreffenden Unternehmen gewann.¹⁶ Die Verstaatlichtenmanager hatten den vielfältigen Anforderungen nachzugeben, dafür arbeiteten sie unter den Bedingungen von *soft budget constraints*, das heißt, Zahlungsunfähigkeit war durch die gesicherte Mittelzuführung von Seiten der Verstaatlichtenholding de facto unmöglich.

Unter diesen Bedingungen von Ansprüchen und Absicherungen, in denen Wachstum belohnt und Pleite als reale Gefahr ausgeschlossen wurde, lag es nahe, sich bei strategischen Entscheidungen auf Wege festzulegen, die vor allem auf Wachstum durch Diversifizierung und Innovation setzten, um bestehende Strukturen nicht schmerzhaft reformieren, sondern durch wachsende Geschäftsvolumina weiterhin erhalten zu können. Es stand somit nicht Innovation im Sinne „schöpferischer Zerstörung“ (Schumpeter), also Ablösung alter durch neue, effizientere Strukturen im Vordergrund, sondern eher eine Entwicklung, die man als „defensive Innovationen“ bezeichnen könnte, also Erhalt alter Strukturen durch den Aufbau ergänzender neuer Geschäftsfelder. Dabei war es angesichts der *soft budget constraints* durchaus rational, für diesen Weg auch Projekte mit erheblichen Risiken zu verfolgen.

III. F&E- und Innovationsinitiativen von Seiten der ÖIAG

Wenngleich die ÖIAG bis 1986 kaum direkte Durchgriffsrechte auf die einzelnen Konzernunternehmen ausüben konnte, so führte sie ab den späten 1960er-Jahren eine vereinheitlichte Statistik zu den F&E-Aktivitäten der Konzernunternehmen ein und nahm darüber hinaus Koordinierungs- und Kontrollfunktionen für die konzernweite Forschung wahr. Von Seiten der Holding regte man ab den späten 1960er-Jahren an, in Arbeitskreisen zur Forschung und Entwicklung sowie zum Patent- und Lizenzwesen die Vorgangsweisen der verstaatlichten Industrieunternehmen wenigstens ansatzweise zu koordinieren.¹⁷

14 Ferdinand Lacina, Am technischen Fortschritt führt kein Weg vorbei, in: Wir sind auf dem richtigen Weg, Wien 1985, 5-7, hier 6.

15 Vgl. Summer, Das VOEST Debakel (wie Anm. 10); Oskar Grünwald, Die Verstaatlichte Industrie in der Ära Kreisky, in: Fritz Weber, Theodor Venus (Hrsg.), Austro-Keynesianismus, 118-128.

16 So mussten bei der ÖIAG seit ihrer Gründung im Jahr 1970 mittelfristige Investitionsplanungen vorgelegt, neue Beteiligungen und Tochtergesellschaften zentral genehmigt werden und bei erforderlichen Mittelzufuhren entsprechende Planungen beigebracht werden.

17 Österreichisches Staatsarchiv (ÖStA), Archiv der Republik (AdR), Bestand ÖIAG, Forschung/Technik.

Wenngleich die Forschung und Entwicklung primär den einzelnen Konzernunternehmen selbst oblag, so vergab die ÖIAG ab 1971 in bescheidenem Umfang auch direkt Forschungsmittel an die Tochterfirmen, wobei insbesondere die so genannte Lagerstättenforschung des notorisch Not leidenden Bergbaubereichs unterstützt wurde.¹⁸ Die Budgets dafür lagen in den 1970er-Jahren bei rund 10 bis 20 Millionen Schilling pro Jahr. Aus ÖIAG-Mitteln wurde 1976 auch ein Auftrag an die Firma Porsche, Stuttgart, finanziert, eine Machbarkeitsstudie für eine österreichische PKW-Produktion durchzuführen. Das insbesondere von Bundeskanzler Bruno Kreisky forcierte Projekt „Austroporsche“ brachte kurzfristig keine sichtbaren Erfolge. Doch ab den späten 1970er-Jahren setzte – gefördert durch die von der Regierung verfolgte Subventions- und Ansiedlungspolitik – ein regelrechter Boom der österreichischen Automobil- und -zulieferindustrie ein.¹⁹

Nach Anregungen des F&E-Arbeitskreises aus dem Jahr 1978²⁰ wurden zugleich von Seiten der ÖIAG-Zentrale und mehreren Konzernunternehmen forschungsintensive Aktivitäten in den Bereichen Elektro- und Elektronikindustrie aufgenommen. Die Forschungsbudgets im Bereich der zentralen ÖIAG-Holding stiegen sukzessive auf 47,4 Millionen Schilling im Jahr 1983 und 55 Millionen Schilling 1984 an, wovon nunmehr ein erheblicher Teil in Elektronik-Projekte floss.²¹ Außerdem beteiligte sich die Verstaatlichtenholding direkt zu 25,1 Prozent am Grundkapital der 1979 von Siemens in Villach errichteten Entwicklungszentrum für Mikroelektronik GmbH, die später eine Grundlage für die Entwicklung des Siemens Spin-Off-Unternehmens Infineon in Österreich darstellte,²² und übernahm im Jahr 1983 aus der Konkursmasse der Firma Eumig ein Werkzeug- und Leiterplattenwerk in Fohnsdorf (Steiermark), das erst 1978 hoch subventioniert errichtet worden war, um dort „Ersatzarbeitsplätze“ für den damals eingestellten Kohlenbergbau zu schaffen.²³ Auch die ÖIAG-Unternehmen Elin-Union AG und VOEST-Alpine engagierten sich durch Akquisitionen und eigene Forschungstätigkeit im Elektronikbereich.

Seit den 1970er-Jahren versuchte die ÖIAG immer wieder engere Kooperationen zwischen den Konzernunternehmen und kooperativen Forschungseinrichtungen anzuregen. 1974 wurde die neu errichtete ÖIAG-Technikumshalle im Rahmen des Forschungszentrums Seibersdorf eröffnet, die insbesondere in Zusammenarbeit mit der Österreichischen Studiengesellschaft für Atomenergie (SGAE) genutzt werden sollte.

Zu den übergeordneten Zielen, die mithilfe der Forschungsinitiativen von Seiten der ÖIAG erreicht werden sollten, gehörte neben einer Verbesserung der Ertragskraft der Wunsch, den Stellenwert der Finalindustrie und Hochtechnologie im Staatskonzern zu erhöhen und als Träger und Schrittmacher einer österreichischen Technologiepolitik zu wirken.²⁴

18 Schriftliche Auskunft Erich Staska, 17.3.2010.

19 Vgl. Grünwald, Die Verstaatlichte Industrie in der Ära Kreisky (wie Anm. 15), 126; Ferdinand Lacina u.a., Österreichische Industriegeschichte 1955 bis 2005, Wien 2005, 214-220; Hans Seper, M. Pfundner, H. P. Lenz, Österreichische Automobilgeschichte, Wien 1999, passim.

20 ÖIAG Geschäftsbericht 1978, 11.

21 Vgl. ÖIAG Geschäftsberichte 1978-1985.

22 Andreas Resch, Reinhold Hofer, Österreichische Innovationsgeschichte seit dem späten 19. Jahrhundert, Wien u.a. 2010, 232 f.

23 Ebenda, 249.

24 ÖIAG Geschäftsbericht 1983, 8.

IV. Aggregierte Daten zu den technologie- und exportorientierten Unternehmen der ÖIAG-Gruppe von 1975 bis 1985

Anhand von aggregierten Zahlen für den gesamten ÖIAG-Konzern bzw. für ausgewählte Teilbereiche können einige Tendenzen der tatsächlich erzielten Entwicklungen im Hinblick auf die von der Politik vorgegebenen Ziele Innovationsorientierung, Erschließung neuer Märkte und Beschäftigungssicherung nachgezeichnet werden.

	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Investitionen in Sachanlagen in Mrd. S.	6,9	7,8	6,5	8,8	8,4	9,3	7,6	8,7	5,7	5,2	7,3
F&E in Mio. S. (inkl. Lagerstättenforschung)	1355	1643	1568	1680	1761	2088	2345	2729	2670	3016	3159
Forschungskoeffizient in %	1,7	1,7	1,6	1,6	1,4	1,4	1,4	1,6	1,5	1,6	1,6
Umsätze in Mrd. S.	81,1	96,8	100,0	108,2	122,9	144,3	165,8	173,2	176,2	192,2	198,6
Exportanteil in %	36,7	37,2	36,2	34,9	35,1	32,6	32,6	35,9	36,4	37,3	36,1
Beschäftigte	116717	116224	115006	114948	115280	116602	113939	111174	106619	102051	102160

Tabelle 2: Entwicklung von Investitionen, F&E, Umsatz, Exportanteil und Beschäftigung in der ÖIAG-Gruppe von 1975 bis 1985

Quelle: ÖIAG Geschäftsberichte 1975-1985.

Investitionen und F&E-Aufwendungen wurden ab den späten 1970er-Jahren merklich gesteigert. 1978 nahm das Investitionsvolumen um 35 Prozent gegenüber dem Vorjahr zu und verharrte danach bis 1982 auf einem erhöhten Niveau. Die F&E-Aufwendungen wuchsen 1980 um rund 19 Prozent und stiegen auch 1981, 1982 und 1984 um zweistellige Zuwachsraten; lediglich 1983 kam es zu einem geringfügigen Rückgang.

Für die Forschung und Entwicklung wendete der ÖIAG-Konzern zwischen 1975 und 1985 jeweils 1,4 bis 1,7 Prozent des jährlichen Umsatzes auf. 1977 bis 1979 blieben die F&E-Aufwendungen hinter dem Umsatzwachstum etwas zurück, 1982 war wieder eine relative Steigerung zu beobachten. Damit spielten die Staatsindustrien zwar keine Vorreiterrolle bei der Entwicklung in Richtung wissensintensivere Industrien, trugen aber doch einen erheblichen Anteil der gesamten österreichischen F&E-Aufwendungen. Der Gesamtaufwand im Konzern belief sich 1975 auf 1,36 Milliarden Schilling, übertraf im Jahr 1980 erstmals die zwei-Milliarden-Schilling-Grenze und erhöhte sich bis 1985 auf rund 3,16 Milliarden Schilling. Der Anteil der ÖIAG am Forschungsaufwand, der vom österreichischen Unternehmenssektor finanziert wurde, ging jedoch von 47 Prozent im Jahr 1975 auf ungefähr 20 Prozent ab Ende der 1970er Jahre zurück – blieb weiterhin aber höher als der Anteil der ÖIAG an der österreichischen Wirtschaftsleistung.²⁵

25 Berechnet nach Resch, Hofer, Österreichische Innovationsgeschichte (wie Anm. 22), 110. Vgl. auch ÖStA, AdR, ÖIAG, Forschung/Technik, Karton 1, F&E-Kennzahlen 1979 & Forschungsbericht, 11.

Die Beschäftigtenzahlen wurden im Sinne der wirtschaftspolitischen Vorgaben bis 1980 weitgehend konstant gehalten, angesichts der danach einsetzenden Unternehmenskrisen erfolgte von 1980 bis 1984 eine Reduktion um rund 15.000 Personen (-12,5 %).

Nimmt man den Anteil der Exporte am Umsatz als Indikator dafür, inwieweit es gelang, in neue, dem internationalen Wettbewerb ausgesetzte Geschäftsbereiche vorzudringen, so ist auf der Ebene des Gesamtkonzerns diesbezüglich kein Fortschritt zu konstatieren. Nach rund 37 Prozent Exportanteil um die Mitte der 1970er-Jahre ging die Quote auf 32,6 Prozent (1980 und 1981) zurück und stieg bis 1985 wieder auf 36,1 Prozent an. Dieses Ergebnis ist aber nicht für alle Bereiche des Konzerns repräsentativ. Etwa ein Drittel der Umsätze wurde nämlich vom Mineralölunternehmen ÖMV erzielt, das damals auf den österreichischen Markt ausgerichtet war. Die Zahlen der größeren, stärker auf technologieintensive Produkte und Ingenieurleistungen orientierten Konzerntöchter lassen hingegen erkennen, dass in ihrem Bereich eine zunehmende Exportorientierung wesentlich zu den erzielten Umsatzzuwächsen beigetragen hat:

	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Umsatz in Mio. S.	46529	55865	56177	59864	65076	70115	76340	85110	89548	92482	89679
Export in Mio. S.	27665	33668	33645	35209	39725	43296	49574	57346	59190	62759	58956
Exportanteil in %	59,5	60,3	59,9	58,8	61,0	61,7	64,9	67,4	66,1	67,9	65,7
Exportwachstum in %	52,3	21,7	-0,1	4,6	12,8	9,0	14,5	15,7	3,2	6,0	-6,1

Tabelle 3: Umsatz- und Exportentwicklung der größeren technologieorientierten ÖIAG-Unternehmen* von 1975 bis 1985

Quelle: ÖIAG-Geschäftsberichte 1975-1987

* Berücksichtigt sind VOEST-Alpine AG, Vereinigte Edelstahlwerke AG, Simmering-Graz-Pauker AG, Chemie Linz AG, Elin-Union AG und Vereinigte Metallwerke Ranshofen-Berndorf AG (ab 1985 Austria Metall AG). Berechnet nach ÖIAG Geschäftsberichte 1975-1985.

In den für die gesamte Wirtschaft eher schwachen Exportjahren 1975 und 1976 nahmen die Ausfuhren der sechs berücksichtigten Unternehmen nominell um 52 bzw. 22 Prozent zu. Damit schnellte der Exportanteil von weniger als 50 auf mehr als 60 Prozent hinauf und erhöhte sich ab 1982 auf rund zwei Drittel. Insgesamt konnte die nominelle Exportleistung der sechs Unternehmen von 1975 bis 1985 beinahe verdoppelt werden, während der Inlandsabsatz nur um den Faktor 1,6 wuchs. Eine nicht unerhebliche Rolle für die Exporterfolge spielten von der österreichischen Diplomatie unterstützte und der österreichischen Kontrollbank durch Finanzierungen und Hafungen geförderte Geschäfte mit dem „Ostblock“.²⁶

26 Vgl Andreas Resch, Der österreichische Osthandel im Spannungsfeld der Blöcke, in: Manfred Rauchensteiner (Hrsg.), Zwischen den Blöcken Wien 2010, 497-556.

V. Innovations- und Diversifikationsstrategien in ausgewählten technologieintensiven Konzernbereichen

Im Folgenden sei ein knapper Überblick über die Innovations- und Diversifizierungsstrategien im Rahmen der Staatsunternehmen VOEST Alpine AG und Vereinigte Edelstahlwerke AG, Elin Union AG, Simmering-Graz-Pauker AG, Vereinigte Metallwerke Ranshofen-Berndorf AG und Chemie Linz AG gegeben.

1. VOEST Alpine AG und Vereinigte Edelstahlwerke AG (VEW)

Die Entwicklungsplanungen der VOEST Alpine AG waren während der internationalen Stahlkrise ab Mitte der 1970er-Jahre zum einen auf eine Stärkung der Kernkompetenzen (Eisen- und Stahlerzeugung, hüttennahe Verarbeitung) ausgerichtet, zum anderen auf den Ausbau der Finalfertigung (insbesondere Industrieanlagenbau sowie Maschinenbau), wovon man sich wiederum eine verbesserte Auslastung der Hütten erhoffte. Die Bereiche Maschinen- und Industrieanlagenbau hatten sich seit den 1950er-Jahren aus der Fertigung für den eigenen Bedarf entwickelt und seit den 1960er-Jahren in einem zunehmenden Ausmaß auch für Dritte gearbeitet.²⁷

Im Zusammenhang mit den Diversifizierungs- und Finalisierungsbestrebungen wurden auch die F&E-Maßnahmen intensiviert. Im Geschäftsbericht für das Jahr 1978 erläuterte man: „Die Aktivitäten auf dem Sektor Forschung und Entwicklung“ erstrecken sich „über ein weites Feld, beginnend von der Rohstofftechnologie über Hüttentechnik, Verfahrensentwicklung und Werkstoffforschung bis hin zu Umweltschutz, Abfallwiederverwertung und Recycling von Energie und Rohstoffen“.²⁸

Die Anzahl der F&E-Projekte erhöhte sich von rund 700 in den 1970er- auf mehr als 800 ab den frühen 1980er-Jahren.²⁹

Zur großen Bandbreite an Projekten gehörten Vorhaben, die sowohl der Rationalisierung im eigenen Unternehmensbereich als auch der Wettbewerbsfähigkeit des Anlagenbaues dienen. In diesem Zusammenhang sind die Arbeiten zur Weiterentwicklung der Stranggussverfahren³⁰ zu nennen. Im Jahr 1976 gelang es zum Beispiel, Schienen aus Strangguss bei den österreichischen und Schweizer Bundesbahnen einzuführen.³¹ Im Kontext des Hüttenbetriebes erfolgten auch Werkstoffforschung, Versuche zur Verkokung und Vergasung von Kohle sowie Verbesserungsinnovationen für diverse Walzanlagen.

27 Geschichte der VOEST, Linz 1991, 99-136.

28 VOEST Alpine Geschäftsbericht 1978, 37.

29 Vgl. etwa VOEST Alpine Geschäftsbericht 1981, 35.

30 Der Strangguss erlaubt das kontinuierliche Gießen von flüssigem Stahl aus dem Konverter zu Vorprodukten für die Erzeugung von Profilstahl oder Röhren (Brammen, Vorblöcke oder Röhrenrunde). Der noch warme Stahl kann durch Walzen weiterverarbeitet werden. Insgesamt wird im Vergleich zur diskontinuierlichen Erzeugung die Produktivität erheblich gesteigert und die wärmewirtschaftliche Effizienz verbessert.

31 VOEST Alpine Geschäftsbericht 1976, 37.

Im Rahmen der Finalindustrien arbeitete man im Laufe der 1970er-Jahre an numerischen Steuerungen bis hin zu modernen Robotern und integrierten Fertigungssystemen.³² Außerdem setzte man auf Komponenten für Kernkraftwerke³³ und Entwicklungen im Turbinenbau.

Von Seiten des Industrieanlagenbaus arbeitete man u. a. an neuen Roheisen- und Stahlgewinnungsverfahren³⁴ und der IT-basierten Prozessautomation vom Sintern bis zum Strangguss. Auch den Einstieg in die Umwelttechnik und den Bau von Chemie- und Biotechnologieanlagen begleitete man mit einschlägigen Forschungsarbeiten. Der F&E-Aufwand stieg von 407 Millionen Schilling (1975) auf 574 Millionen Schilling im Jahr 1980.³⁵

Im Rahmen des „Strukturkonzepts 1980“ waren erneut die intensive Entwicklung neuer Produkte und eine Senkung der Kosten durch Rationalisierung und Programmvereinigungen vorgesehen. Im Bereich Finalproduktion erhöhte sich der F&E-Koeffizient von rund 2 Prozent des Umsatzes (1980) auf etwa 4 Prozent im Jahr 1985, blieb damit aber hinter Vergleichswerten konkurrierender Marktteilnehmer zurück. Der Rechnungshof kritisierte retrospektiv im Jahr 1986, dass die eingeleiteten Umstrukturierungen wegen des zuvor entstandenen Technologierückstandes hohe Aufwendungen erforderten.³⁶ Außerdem vermisste das staatliche Kontrollorgan eine „Konzentration auf einzelne selektive Projekte bzw. eine straffe Kosten- und Terminkontrolle der F&E-Vorhaben“ und monierte, dass zu viele Einzelprojekte verfolgt wurden, wodurch die „technischen Fähigkeiten zu sehr zersplittert“ wurden und die Effektivität „entsprechend gelitten“ habe.³⁷

Ein Mehrfaches der F&E-Aufwendungen floss zur Umsetzung der Entwicklungsstrategien ab der Mitte der 1970er in umfangreiche Investitionsprogramme. Die größten Investitionsschwerpunkte stellten die Hüttenstandorte Linz und Donawitz sowie die Errichtung eines neuen Röhrenwerkskomplexes in Kindberg und Krieglach (Steiermark) dar, die in den Jahren 1980 und 1982 zu Investitionsspitzen von mehr als drei Milliarden Schilling führten.³⁸

Daneben versuchte man die historisch gewachsenen und somit nicht gemäß modernen Standards rational durchgeplanten Stahl- und Maschinenbaustandorte in Linz, Liezen und Zeltweg zu modernisieren. In Liezen nahm man zu Beginn der 1980er-Jahre die Erzeugung von großkalibrigen

32 VOEST Alpine Geschäftsbericht 1983, 31.

33 So arbeitete die VA-Stahlbau u.a. an der Entwicklung von Gefäß- und Deckelkonstruktionen für Kernkraftwerke, die Edeltahltochter VEW erforschte einen Na-Kühlkreislauf für schnelle Brüter. Das Kernkraftgeschäft ging aber nach der Ablehnung der Inbetriebnahme des österreichischen Atomkraftwerkes Zwentendorf durch eine Volksabstimmung im Jahr 1978 weitgehend verloren.

34 Besonders hervorzuheben sind das zusammen mit Korf entwickelte Corex® Verfahren sowie Versuche mit Plasmaschmelzverfahren.

35 ÖStA, AdR, ÖIAG/Forschung/Technik, Karton 1, ÖIAG/F&E-Kennzahlen, div. Jgge. Materialien aus der Zeit nach 1980 unterlagen während der Recherchen für diesen Beitrag noch der Archivsperrre. In den VOEST Alpine Geschäftsberichten sind die F&E-Ausgaben nicht ausgewiesen.

36 Bericht des Rechnungshofes über die Durchführung besonderer Akte der Gebarungsprüfung hinsichtlich der VOEST-ALPINE AG und Chemie Linz AG, Wien 1987, 51.

37 Ebenda, 53.

38 In Donawitz entstanden u.a. eine zweiadrige Drahtstraße, eine Knüppelstranggussanlage und 1980 eine dreisträngige Vorblockstranggussanlage. Der Standort wurde für den Betrieb von zwei Hochöfen und einem LD-Stahlwerk (Sauerstoff-Blasstahl-Verfahren) ausgebaut. In Linz errichtete man 1977 einen neuen Großraumhochofen, 1981 ging eine vierte Stranggussanlage in Betrieb und die Walzwerke für Bleche wurden kontinuierlich modernisiert. 1983 baute man die bestehende Bandverzinkungsanlage erheblich aus und die Errichtung einer neuen elektrolytischen Bandverzinkungsanlage wurde in Angriff genommen. VOEST Alpine-Geschäftsberichte, div. Jgge.

Kanonen auf, die im Wege der neu gegründeten Noricum Maschinenbau und Handel GmbH vertrieben wurden.³⁹

Ab den späten 1970er-Jahren ging die VOEST Alpine kooperative Geschäftsbeziehungen mit IBM Deutschland ein. Daraus entstand 1979 das Elektronikwerk Engerwitzdorf bei Linz⁴⁰ und im Jahr 1983 nahmen das Mehrlagenleiterplattenwerk Leoben-Hinterberg sowie die zusammen mit der American Microsystems Inc. (USA) errichtete Austria Mikrosysteme International GmbH (AMI, später AMS) in Unterpremstätten (Steiermark) die Produktion auf.⁴¹

Weitere Beteiligungen dienten insbesondere dem Erwerb von neuem Know-how in den Bereichen Metallurgie und Anlagenbau.⁴²

Zu den dringend reformbedürftigen Bereichen des VOEST Alpine Konzerns zählte neben diversen eigenen Betrieben stets die Edelstahltochter Vereinigte Edelstahlwerke AG (VEW), die nach wie vor eine Kultur betonter Eigenständigkeit pflegte und auch ergebnismäßig nicht vollständig in die Konzernbilanz integriert wurde. Nach der Fusion von Böhler, Schoeller-Bleckmann und Styria zur VEW im Jahr 1975 wurden anfänglich die damit verbundenen Rationalisierungspotentiale kaum ausgeschöpft. Trotz der Fusion wurde Edelstahl weiterhin unwirtschaftlich an drei Standorten (Kapfenberg, Ternitz und Judenburg) erzeugt und an mehreren Standorten weiterverarbeitet. Als man 1978 die Schließung des besonders defizitären Stahlwerkes Judenburg vorsah, formierte sich politischer Widerstand, der von regionalen Interessenvertretern bis zu Bundeskanzler Kreisky reichte und diese unternehmerisch unausweichliche Maßnahme um mehrere Jahre verzögerte.⁴³ Von diesem Vorgang gingen Beispielwirkungen auf ähnliche Entscheidungssituationen aus, und er wird daher oft geradezu als eine Art historischer „Sündenfall“ der Einflussnahme von Politik und Sonderinteressengruppen auf unternehmerische Entscheidungen in der verstaatlichten Industrie gesehen.⁴⁴

Für die Modernisierung des Stahlwerkes Ternitz wendete man bis in die frühen 1980er-Jahre erhebliche Mittel auf, ehe auch dieses aufgelassen wurde. Als zukunftssträchtigere Investitionen erwiesen sich hingegen Ausbaumaßnahmen der Finalproduktion in Ternitz (vor allem Rohrerzeugung und Tiefbohrtechnik), die Modernisierung der Edeltahlerzeugung in Kapfenberg,⁴⁵ Investitionen in High-Tech-Produkte in Deuchendorf-Kapfenberg (z. B. weltgrößte Spindelpresse für die Erzeugung von Turbinenschaukeln) und die Stärkung der Konzernforschung an diesem Standort.⁴⁶

Die – zum Teil erheblich verzögerten – Strukturmaßnahmen konnten nicht verhindern, dass der stark exportabhängige Edeltahlkonzern in den frühen 1980er-Jahren zu einem der verlustträchtigsten Bereiche der verstaatlichten Industrie wurde. In den Jahren 1981 bis 1986 bedurfte er einer

39 Im Geschäftsbericht geht weder aus den Angaben zu Liezen noch zu Noricum hervor, dass der Aufbau einer Waffenproduktion erfolgte.

40 Summer, *Das VOEST Debakel* (wie Anm. 10), 193 f.

41 VOEST Alpine Geschäftsbericht 1983, 36. Jg.; 1984, 36.

42 Zu nennen sind etwa Korf Engineering GmbH, Düsseldorf (Kohledirektreduktionsverfahren), Didier Engineering GmbH, Essen (Kokereien, Chemiefasern) oder Vogelbusch GmbH, Wien (Biochemische Anlagen).

43 Oskar Grünwald, Rudolf Streicher, *Die Rolle der ÖIAG (Gesamtentwicklung zwischen 1970 und 1985)*, in: Turnheim (Hrsg.), *Österreichs Verstaatlichte*, 61-84, hier 72ff.

44 Vgl. etwa Summer, *Das VOEST Debakel* (wie Anm. 10), 178-185.

45 Hervorzuheben ist ein Sonderstahlwerk für Vakuum-Schmelzen und ESU-Technologie zur Herstellung ultrareiner Stahlqualitäten zur Anwendung in der Luftfahrt-, Raumfahrt- und Turbinentechnik. Schriftliche Auskunft Erich Staska, 17. 3. 2010.

46 Vgl. ÖIAG Geschäftsberichte, div. Jgge.

Eigenkapitalzufuhr von Seiten der ÖIAG im Ausmaß von insgesamt 9,65 Milliarden Schilling⁴⁷ und nach zuerst hinausgeschobenen Standortbereinigungen musste die Anzahl der Beschäftigten von mehr als 19.000 im Jahr 1979 auf rund 10.000 im Jahr 1985 reduziert werden.

Bei der VOEST Alpine AG selbst stieg der Umsatz infolge der Diversifizierungsstrategie von 22,6 Milliarden Schilling im Jahr 1975 auf 48,7 Milliarden Schilling 1983, wobei sowohl der Anteil verarbeitungsintensiver Bereiche als auch die Exportquote gesteigert werden konnten. Insbesondere der Industriebau, der nicht zuletzt umfangreiche Auslandsaufträge akquirierte, legte bis 1983 besonders dynamisch zu. Sein Beitrag zum Gesamtumsatz erhöhte sich von weniger als 8 Prozent (1974) auf bis zu 40 Prozent in den frühen 1980er Jahren.

Diese Expansion wurde aber mit riskanten und schließlich sehr verlustträchtigen Engagements erzielt. Während große Aufträge im „Ostblock“ (insbesondere DDR) vergleichsweise erfolgreich verliefen, setzte das Unternehmen mit mehreren Großprojekten in der „Dritten Welt“ erhebliche Summen „in den Sand“. Zu besonders schmerzlichen Verlustbringern wurden einige Vorhaben, welche die VOEST Alpine selbst als Miteigentümerin vorantrieb, da man sie als Referenzprojekte unbedingt realisieren wollte. In diesem Zusammenhang ist vor allem das Kompaktstahlwerk Bayou (USA) zu nennen, für dessen Fertigstellung der VOEST-Konzern umfangreiche Beteiligungen und Haftungen übernahm. Bis man das Werk 1986 schließlich verkaufen konnte, büßte man insgesamt rund 7 Milliarden Schilling ein. Ebenfalls äußerst verlustreich verlief das Projekt, in Pöls⁴⁸ (Steiermark) ein modernes Zellstoffwerk zu errichten. Angesichts dieser Misserfolge wurde der Industriebau ab den frühen 1980er-Jahren zu einer schweren finanziellen Belastung. Aber auch in den traditionellen Kernbereichen war man weit davon entfernt, die Ertragsprobleme gelöst zu haben. Während sich die Hütte Linz wirtschaftlich solide entwickelte, mussten sowohl der Hüttenbereich in Donawitz als auch die Maschinenbaustandorte notorisch quersubventioniert werden. Der große Hoffnungsbereich in der hüttennahen Verarbeitung, das Rohrwerk Kindberg-Krieglach, litt in den frühen 1980er-Jahren, als eine gute Konjunktur für Ölfeldrohre herrschte, unter schweren Anlaufproblemen, so dass man diese Geschäftsmöglichkeit versäumte. Ein ähnliches Schicksal erlitten auch die Elektronikwerke, weswegen allein im Rahmen des AMI-Projektes die bilanzierten Verluste bis 1985 auf rund eine halbe Milliarde Schilling gewachsen waren.⁴⁹ Die Kanonenproduktion in Liezen führte zu einem schweren politischen Skandal und erheblichen finanziellen Einbußen.⁵⁰

Neben laufenden Verlusten und der Pleite mit dem Bayou-Stahlwerk führten 1985 schließlich auch Aktivitäten, die nicht zum Kerngeschäft gehörten, zur finanziellen Katastrophe. Die VOEST

47 Helmut Hoskovec, Die Finanzierung der verstaatlichten Industrie, in: Turnheim (Hrsg.), Österreichs Verstaatlichte, 127-154, hier 138.

48 Das Werk entwickelte sich später durchaus erfolgreich weiter und ist heute Teil der Heinzl Group.

49 Aktivierter Anlaufkosten, weitere Gesellschafterzuschüsse, Haftungen und offene Forderungen an den amerikanischen Partner machten beinahe das Dreifache dieser Summe aus. Vgl. Bericht des Rechnungshofes ... VOEST ALPINE AG und Chemie Linz AG (wie Anm. 36), 45 f.

50 Ab 1983 produzierte man eine große Stückzahl der großkalibrigen Waffen auf Vorrat, da man auf einen Großauftrag aus Indien hoffte, der schließlich aber nicht erlangt werden konnte. Bis Mitte der 1980er Jahre gingen erhebliche Stückzahlen mit falschen Enduserzertifikaten an die Krieg führenden Länder Iran und Irak. Mit der Affäre beschäftigte sich später ein parlamentarischer Untersuchungsausschuss und mehrere Manager wurden wegen Neutralitätsgefährdung verurteilt. Vgl. Die Presse, 9.12.2006 und 15.12.2006.

Alpine Handelstochter Intertrading, die ursprünglich zur Abwicklung von Bartergeschäften⁵¹ im Osthandel gegründet worden war, ließ sich ab den frühen 1980er-Jahren auf umfangreiche Öl-Termingeschäfte ein. Im Jahr 1985 erwirtschaftete die VOEST Alpine einen Gesamtverlust von 11,1 Milliarden Schilling, wovon mehr als vier Milliarden auf Spekulationsverluste der Handelstochter zurückgingen.⁵² Somit wurde der Konzern nach Jahren risikobereiter Umsatzausweitung aufgrund gescheiterter Einzelprojekte, struktureller Ertragsschwächen und des Verlustes der Intertrading um die Mitte der 1980er-Jahre zum bis dahin kostspieligsten Sanierungsfall im Rahmen der österreichischen verstaatlichten Industrie.

2. Elin Union AG (ELIN)

Das elektrotechnische Staatsunternehmen Elin Union AG hatte bereits während der 1960er-Jahre unter erheblichen Ertragsproblemen gelitten und Marktanteile verloren. Während der Standort Weiz (Steiermark) mit dem Bau von Großgeneratoren und Transformatoren einigermaßen profitabel geführt wurde, erwies sich das 1972 fertig gestellte Werk Wien-Brünnerstraße als notorischer Verlustbringer. Als erfolgversprechende Bereiche galt der Großmaschinenbau, Transformatoren für höchste Spannungen, Leistungselektronik-Systeme und Prozessautomatisierung, Supraleit-Generatoren und Werkstoff-Schwingprüfanlagen. Außerdem war ELIN an der Entwicklung moderner Thyristorlokomotiven beteiligt und erhebliche F&E-Kapazitäten gingen nicht zuletzt in die Entwicklung von Wasserkraftgeneratoren, insbesondere Rohrturbinengeneratoren.⁵³

Die F&E-Aufwendungen stiegen von 67 Millionen Schilling (1975) auf 216 Millionen Schilling (1985), womit sich der F&E-Koeffizient von 1,9 auf 3,7 erhöhte. Bei den internationalen Mitbewerbern waren jedoch durchaus Aufwendungen von etwa 10 Prozent des Umsatzes üblich.⁵⁴ Die Investitionen erreichten mit der Errichtung eines neuen Werkes in Weiz ihren Höhepunkt und beliefen sich 1981 auf 3 Millionen Schilling. Im Sinne der verfolgten Diversifizierungspolitik beteiligte sich das Unternehmen 1976 an der Österreichische Klimatechnik GmbH. Der ELIN-Umsatz erhöhte sich von 3,6 Milliarden Schilling (1975) auf 7,9 Milliarden Schilling (1984), wobei der Exportanteil insbesondere durch eine Forcierung des Anlagenbaus von 27 Prozent (1975) auf 45 Prozent (1982) anwuchs.⁵⁵ Die expansive Unternehmenspolitik führte zu Beginn der 1980er-Jahre zugleich auf mehreren Ebenen in eine schwere Unternehmenskrise. Der massive

51 Bartergeschäfte sind Kompensationsgeschäfte im Außenhandel ohne Transfer von Zahlungsmitteln. Sie ermöglichen den Außenhandel mit Volkswirtschaften, in denen ein Mangel an „harten“ (konvertiblen) Devisen herrscht.

52 Bericht des Rechnungshofes ... VOEST ALPINE AG und Chemie Linz AG (wie Anm. 36), 7; Kastil, Von der Verstaatlichung zur Privatisierung (wie Anm. 12), 213.

53 Karl-Heinz Leitner, Von der Idee zum Markt. Die 50 besten Innovationen Österreichs, Wien-Köln-Weimar 2003, 157; Alois Brusatti, Verena Hofstätter, Produktinnovationen, Bd. 1, Wien 1986, 36ff.

54 ÖStA, AdR, ÖIAG, Forschung/Technik, Karton 1, ÖIAG/F&E-Kennzahlen, div. Jgge.; Bericht des Rechnungshofes über Wahrnehmungen aufgrund besonderer Akte der Gebarungüberprüfung hinsichtlich der AIDS-Maßnahmen des BKA-Gesundheit sowie hinsichtlich der dem Verein „Österreichische AIDS-Hilfe“ zur Verfügung gestellten Mittel des Bundes und über Wahrnehmungen betreffend die Gebarung der Elin-Union-Aktiengesellschaft für Elektrische Industrie, Wien, in den Jahren 1980 bis 1990, Wien 1992, 49. Es ist allerdings anzumerken, dass im Bereich Starkstromtechnik, auf den ELIN überwiegend ausgerichtet war, generell geringere Forschungsquoten üblich waren als im Bereich Schwachstrom/Elektronik, der zum Beispiel bei Siemens Österreich eine größere Rolle spielte.

55 ÖIAG Geschäftsberichte, div. Jgge.

Kapazitätsausbau durch das neue Werk Weiz hatte zur Folge, dass Exportaufträge, selbst wenn sie nicht kostendeckend waren, angenommen werden mussten, um wenigstens die erhöhte Fixkostenbelastung hereinzubringen. Die Klimatechnik GmbH brach 1980 zusammen, was einen Abschreibungsbedarf von mehreren hundert Millionen Schilling zur Folge hatte und die ELIN musste noch umfangreiche Auslandsaufträge der Klimatechnik ausführen, die zu weiteren hohen Verlusten führten.⁵⁶

Aber auch im eigenen Unternehmensbereich gelang es nicht, die Kostenstrukturen unter Kontrolle zu bringen. Vor allem Verluste im Werk Wien zehrten an der wirtschaftlichen Substanz der ELIN. Ab 1982 setzten unter der Leitung des 1981 neu bestellten Generaldirektors Rainer Bichlbauer konkrete Sanierungsbemühungen ein. Neue Unternehmenskonzepte sahen vor, die Stärken im Bereich der Starkstromtechnik weiter auszubauen, die Fertigungstechnologie zu modernisieren und die Marketingorientierung zu verbessern. Die Fertigung sollte im Werk Weiz zusammengefasst und Wien-Brünnerstraße auf elektronische Fertigung und Ingenieursleistungen ausgerichtet werden. Diese dringend notwendigen Maßnahmen wurden jedoch durch massiven Druck regionaler Politiker und Interessenvertreter bis 1988 verzögert.⁵⁷

Ab den frühen 1980er-Jahren zwangen schwere Verluste trotz heftiger Widerstände zu einem umfangreichen Mitarbeiterabbau – die Zahl der Beschäftigten reduzierte sich von 8.100 (1981) auf rund 6.800 (1985).

Als zukunftssträchtiger Schritt im Bereich moderner Elektronik erwies sich der Erwerb der Systeme für Automatisierungstechnik GmbH & Co (SAT) im Jahr 1985, die sich zu einem erfolgreichen Anbieter für Fernwirk- und Automatisierungssysteme entwickelte. Dabei konnten auch unternehmensinternen Synergieeffekte realisiert werden, da die Fernwirkssysteme u. a. der Steuerung von Kraftwerken dienen.⁵⁸ Die Sanierungsbemühungen der Elin Union AG zogen sich, nicht zuletzt infolge der Widerstände von Seiten der Politik und Personalvertretung, bis Ende der 1980er-Jahre hin. Die Verluste summierten sich von 1981 bis 1984 auf 1,5 Milliarden Schilling und danach noch einmal von 1987 bis 1989 auf 2,47 Milliarden Schilling. Die ÖIAG musste, um das Unternehmen am Leben zu erhalten, allein von 1981 bis 1985 2,19 Milliarden Schilling und danach 1988/89 noch einmal 2,15 Milliarden Schilling zuführen.⁵⁹

3. Simmering-Graz-Pauker AG (SGP)

Die Simmering-Graz-Pauker AG mit zwei Standorten in Wien (Werk Simmering und Paukerwerk in Wien-Floridsdorf) und einem Werk in Graz konnte bis in die 1970er-Jahre als eines der erfolgreichsten österreichischen Staatsunternehmen gelten. Der größte Teil des Umsatzes entfiel auf Schienenfahrzeuge. Des Weiteren erzeugte die SGP Kessel und Apparate, Kraft- und Arbeitsmaschinen und war auch im Kran- und Stahlbau aktiv. In den 1970er-Jahren brach der Exportmarkt für Rollendes Material zeitweilig gänzlich weg; die Geschäftsleitung versuchte dies

56 Bericht des Rechnungshofes ... Elin-Union-Aktiengesellschaft (wie Anm. 54).

57 Dan Berger, Umstrukturierung: Und sie bewegt sich doch, in: Trend, Heft 3/1987, 104-106.

58 Leitner, Von der Idee zum Markt (wie Anm. 53), 227-232.

59 Bericht des Rechnungshofes ... Elin-Union-Aktiengesellschaft (wie Anm. 54).

durch eine verstärkte Orientierung auf ausländische Großprojekte (insbesondere Kraftwerksbau) zu kompensieren.

Dabei kam es nominell von 1974 bis 1980 zu mehr als einer Verdreifachung der F&E-Aufwendungen, die sich 1980 auf 59 Millionen Schilling beliefen. Die Zahl der dafür eingesetzten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stieg um 160 Prozent, während die Anzahl des hoch qualifizierten F&E-Personals (Diplomingenieure etc.) lediglich um 56 Prozent zunahm.⁶⁰ Dies lässt eher auf Entwicklungsarbeiten in bereits etablierten Bereichen denn auf Projekte für grundlegende Innovationen schließen.⁶¹

In den Jahren von 1974 bis 1980 investierte die SGP alljährlich zwischen 176 und 269 Millionen Schilling in die Erneuerung der Sachanlagen. Schwerpunkte bildeten Modernisierungen an den Standorten Simmering und Graz sowie Erweiterungen des Paukerwerks für den Kessel-, Apparate- und Anlagenbau.⁶² Die akquirierten Auslandsprojekte (insbesondere Kraftwerksbau) umfassten nicht selten ein Finanzvolumen von mehr als einer Milliarde Schilling, wobei die SGP nur ein Grundkapital von 400 Millionen Schilling aufwies. Bei größeren Ausfällen drohte sich die Kapitaldecke als zu klein zu erweisen, und tatsächlich geriet die Gesellschaft zu Beginn der 1980er-Jahre in eine schwere Krise.⁶³ Für die Sanierung des Paukerwerks engagierte man damals den Maschinenbauingenieur und Werkstoffwissenschaftler Klaus Woltron, der zu Jahresbeginn 1985 zum SGP-Generaldirektor avancierte.

Woltron verordnete einen schmerzhaften Sparkurs und eine Neuausrichtung der Geschäftstätigkeit. Dazu gehörte eine Bereinigung des zu breiten Produktionsprogramms, indem man sich auf Kernkompetenzen bei Rollendem Material besann und einen neuen Schwerpunkt im Bereich Umwelttechnik aufbaute. In den folgenden Jahren konnte sich das Unternehmen u. a. mit Verfahren zur Rauchgasreinigung, der Entwicklung der Wirbelschichtverbrennung und mit Kraft-Wärme-Kupplungen erfolgreich positionieren. Dabei konzentrierte man auch die F&E-Aktivitäten auf diese zukunftsweisenden Bereiche,⁶⁴ griff aber auch weiterhin auf erworbene Lizenzen zurück. Zum Beispiel schloss man im Bereich der Stickoxid-Anlagen Lizenzverträge mit Mitsubishi Heavy Ind. ab, was in der Folge auch zu einer Kooperation mit der steirischen Porzellanfabrik Frauenthal zur Erzeugung von Katalysatoren führte.⁶⁵ In manchen Bereichen der Umwelttechnik waren die Aktivitäten der einzelnen Staatsunternehmen kaum auf einander abgestimmt, so trat etwa die VOEST Alpine als Konkurrentin im Bereich Rauchgaswäsche auf.

Zu den von Woltron ergriffenen Sparmaßnahmen gehörten der Verkauf des Verwaltungsgebäudes und die Übersiedlung der Unternehmensleitung zum Werk Simmering sowie ein sozial verträglicher Abbau von Mitarbeitern, für den erhebliche Mittel aufgewendet wurden. Dadurch nahm die Beschäftigtenzahl von rund 4.900 im Jahr 1981 auf 3.735 (1985) ab. Mit dem allmählichen Rück-

60 ÖStA, AdR, ÖIAG, Forschung/Technik, Karton 1, ÖIAG/F&E-Kennzahlen, div. Jgge.

61 Der damalige SGP-Generaldirektor Kurt Kirchner befand noch im Jahr 1980 zum Thema Forschung: „Dafür sind wir zu klein“, forschen sollten die Hochschulen, die eigene F&E fungierte als Entwicklungsabteilung. Nikolaus Gerstmayer, Simmering-Graz-Pauker: Die Regionalliga-Exporteure, in: Trend, Heft 8/1980, 74-86, hier 85.

62 Vgl. ÖIAG Geschäftsberichte, div. Jgge.

63 Günther Doujak, Simmering-Graz-Pauker: Es grünt so grün. Wenn Woltrons Pläne blühen, in: Trend, Heft 2/1985, 14-21, hier 18.

64 Vgl. etwa ÖIAG Geschäftsbericht 1982, 34 f; Leitner, Von der Idee zum Markt (wie Anm. 53), 146ff; Klaus Woltron, Die SGP auf dem Weg in die 90er Jahre, in: Wir sind auf dem richtigen Weg, Wien 1985, 34-40.

65 Grünwald, Streicher, Die Rolle der ÖIAG (wie Anm. 43), 82.

zug aus dem riskanten Anlagenbau im Ausland gingen in den 1980er-Jahren auch Umsätze und Exportanteile zurück. Der Exportanteil lag zwischen 1974 und 1980 bei einem (ungewichteten) Mittelwert von 29 Prozent. Ab 1983 sank er auf weniger als 20 Prozent ab, wobei die Gesamtumsätze von 3,6 Milliarden Schilling (1980) auf rund 2,6 Milliarden Schilling (1985) nachgaben.⁶⁶ Die Sanierung ab 1980 erforderte zwar die Auflösung von Rücklagen, konnte von der SGP jedoch aus eigener Kraft getragen werden. Im Gegensatz zu den meisten anderen Verstaatlichtentöchtern benötigte das Unternehmen in diesem Zeitraum keine Mittelzufuhren von Seiten der ÖIAG, um überleben zu können.

4. Vereinigte Metallwerke Ranshofen-Berndorf AG (VMW)

Das im Jahr 1974 durch die „Buntmetallfusion“ geschaffene Unternehmen mit den Hütten- und Verarbeitungsstandorten Ranshofen (Aluminium) und Brixlegg (Kupfer) sowie den Verarbeitungsstandorten Berndorf, Amstetten, Möllersdorf und Wien war sehr stark von den Weltmarktpreisen für Aluminium und Kupfer abhängig, die großen konjunkturellen Fluktuationen unterworfen waren. Die Aluminiumerzeugung erfolgte in einer während des Zweiten Weltkrieges errichteten, veralteten Elektrolyseanlage, die aber in Jahren nicht gedrückter Aluminiumpreise noch gewinnträchtig geführt werden konnte, da sie gänzlich abgeschrieben war. Die Verarbeitungsbereiche arbeiteten hingegen notorisch defizitär und wurden von der Elektrolyse Ranshofen quersubventioniert.⁶⁷

Die Forcierung verarbeitungs- und technologieintensiverer Bereiche der Finalproduktion sollte einen Ausweg aus dieser Situation weisen. Ein Unternehmenskonzept aus dem Jahr 1977 sah neben allgemeinen Ansätzen zur Rationalisierung und Qualitätsverbesserung zum Beispiel vor, die Systemprodukte weiter zu entwickeln (z. B. Nutzfahrzeugaufbauten) und auf neue Spezialprodukte zu setzen (z. B. Schibauteile). In der F&E arbeitete man etwa an Konzepten zur Energieeinsparung durch den Einsatz von Leichtmetall im Fahrzeugbau, der Zulieferung von Leichtmetallkomponenten für die Raumfahrt und wandte sich dem Recycling von Aluminium zu.⁶⁸

Während bis 1975 jährlich deutlich unter 30 Millionen Schilling für F&E aufgewendet wurden, erhöhten sich die Budgets ab 1977 auf 36 bis 40 Millionen Schilling. Angesichts damals rasch wachsender Umsätze ging der Forschungskoeffizient aber sogar zurück und belief sich im Jahr 1980 auf rund 0,7 Prozent.⁶⁹

Angesichts der schlechten Ertragslage in den Verarbeitungsbereichen waren auch Investitionsmittel stets knapp. So diskutierte man seit den 1960er-Jahren den Bau einer neuen Aluminium-Elektrolyse in Ranshofen. Im Jahr 1970 war das Vorhaben so weit gediehen, dass man mit der Schweizer Aluminium AG (Aluisse) einen Vertrag über das notwendige Know-how abschloss.⁷⁰ Trotzdem wurde das Projekt dann angesichts knapper Finanzmittel und des in Österreich

66 Berechnet nach ÖIAG Geschäftsberichte, div. Jgge.

67 Vgl. Martina König, Die Geschichte der Aluminiumindustrie in Österreich, Linz 1994, 144ff.

68 Erwin Aglas, 10 Jahre ÖIAG – Vereinigte Metallwerke Ranshofen-Berndorf AG, Wien 1979, 20; König, Die Geschichte der Aluminiumindustrie, 179 und 184; Brusatti, Hofstätter, ProduktInnovationen 1 (wie Anm. 54), 180-183.

69 ÖStA, AdR, ÖIAG, Forschung/Technik, Karton 1, ÖIAG/F&E-Kennzahlen, div. Jgge.

70 König, Die Geschichte der Aluminiumindustrie (wie Anm. 67), 152ff.

vergleichsweise hohen Strompreises nicht realisiert. Dafür erwarb man 1973 eine Beteiligung an der Reynoldshütte in Hamburg. Dadurch wurde die Versorgung mit Rohaluminium zwar gesichert, aber man musste auch umfangreiche Abnahmeverpflichtungen eingehen.⁷¹

Ab 1975 versuchte man durch eine Divisionalisierung in die Bereiche Aluminium, Buntmetall und Finalprodukte rationellere Strukturen in das Unternehmen zu bringen. Zu den Schwerpunkten der Investitionstätigkeit gemäß dem „Unternehmenskonzept 1977“ gehörte bis 1982 die Modernisierung der Aluminiumverarbeitung in Ranshofen (z. B. Walzwerke, neue Stranggussanlage, ab 1979 Alu-Umschmelzwerk, Felgen- und Druckgussproduktion, etc.). Des Weiteren errichtete man im Kupferwerk Brixlegg eine Gießwalzanlage. Amstetten wurde zum Buntmetallzentrum ausgebaut und in Berndorf wurden die Bereiche Bestecke und Tafelgerät, Bänder, Bäder etc. modernisiert und erweitert.⁷²

Der Gesamtumsatz erhöhte sich durch den Ausbau der Weiterverarbeitung von 2,67 Milliarden Schilling im Krisenjahr 1975 auf mehr als 6 Milliarden Schilling zu Beginn der 1980er-Jahre. Die Strategie, den Finalbereich zu forcieren, erwies sich jedoch in zweierlei Hinsicht als nicht erfolgreich. Zum einen lag der Anteil der Finalgüter am Gesamtumsatz um 1980 nicht höher als im Jahr 1975⁷³ und zum anderen trugen sie notorisch Verluste ein, die lediglich in guten Jahren durch Gewinne im Aluminiumbereich aufgefangen werden konnten. Auch die Exportquote konnte ab 1978 kaum mehr gesteigert werden. In diesem Jahr warnte der Rechnungshof bereits vor der Verschlechterung der Kapitalstruktur und Auszehrung des Aluminiumbereichs durch die anderen, defizitären Bereiche,⁷⁴ obwohl bis 1980 die Gesamtbilanzen zumindest nicht akut bedrohlich ausfielen.

Im Zuge der zweiten Erdölkrise traten die strukturellen Schwächen des Unternehmens jedoch wieder deutlich zu Tage. In den Jahren 1981 und 1982 wies die Rechnung Verluste von 591 bzw. 684 Millionen Schilling aus, und die VMW bedurften einer „Kapitalspritze“ von Seiten der ÖIAG im Ausmaß von 500 Millionen Schilling, um die Krise zu überstehen.

Der 1980 neu bestellte Generaldirektor Rudolf Streicher legte nach den beiden Katastrophenjahren 1983 ein neues Konzernentwicklungsprogramm vor, in dem er wiederum den Neubau der Elektrolyse Ranshofen thematisierte⁷⁵ und weiterhin auf neue Finalfertigungen setzte. In diesem Sinne beteiligte sich die VEW z. B. 1982 an der Austria Dosenwerk GmbH & Co KG in Enzesfeld (Niederösterreich).

Ein Kernelement der neuen Strategie war die Ausgliederung der einzelnen Finalstandorte, um ihre Ertragskraft transparenter und die Ergebnisverantwortlichkeit deutlicher zu machen. Zum Jahreswechsel 1983/84 „vertöchterte“ man die bisherigen Finaldivisionen. Es entstand die Berndorfer Metallwaren GmbH mit den Sparten Bänder, Bestecke-Tafelgeräte, Kayser, Schukra, Bäder- und Projektbau. Der ebenfalls in Berndorf situierten Bereich Wärmetechnik ging in die Thermo Energie-Systeme GmbH ein, die Lizenzverträge mit der Volkswagen AG abschloss. Der notorisch wenig produktive Standort Wien wurde aufgelöst und die Alufelgenproduktion in Ranshofen

71 Ebenda, 170 f.

72 Brusatti, Hofstätter, Produktinnovationen 1 (wie Anm. 53), 188-191.

73 Vgl. ÖIAG Geschäftsberichte, div. Jgge.

74 Vgl. Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes über die Austria Metall AG, Wien 1994, 4.

75 Die jedoch unrealisiert blieb.

konzentriert (Austria Alu-Guß GmbH).⁷⁶ Die Felgenproduktion litt jedoch in den ersten Jahren unter schweren Anlaufproblemen und auch das Konzept, durch den Einsatz von flüssigem Hüttenaluminium Kostenvorteile zu generieren, war schließlich nicht realisierbar.⁷⁷

Durch die Ausgliederung der Finalbereiche und allmählichen Mitarbeiterabbau ging die Beschäftigtenzahl von mehr als 5.500 (1980) auf knapp 3.700 (1985) zurück. In der Sanierungsphase von 1981 bis 1985 wurden der VMW von Seiten des Eigentümers ÖIAG insgesamt 1,5 Milliarden Schilling zugeführt.⁷⁸ Zum Jahresbeginn 1985 erfolgte eine Umbenennung der Gesellschaft in Austria Metall Aktiengesellschaft (AMAG), um die Ausrichtung auf die metallurgischen Kernbereiche zu verdeutlichen.

In den Jahren 1983 und 1984 gelangte das Unternehmen dank gewisser Rationalisierungserfolge, aber vor allem auch dank eines freundlicheren wirtschaftlichen Umfeldes wieder aus den roten Zahlen, ehe 1985 und 1986 wieder Verluste anfielen, die jedoch durch bilanziell ergebnisverbessernde Maßnahmen wie Leasing und Konzernfinanzierung über Haftungen außerhalb der Bilanzen übertüncht wurden.⁷⁹ So wies die Gruppe weiterhin erheblichen Sanierungsbedarf auf und die Entwicklung in Richtung profitable Finalgüter hatte noch keinen nachhaltigen Erfolg generiert.

5. Chemie Linz AG

Obwohl die Produktpalette des während der NS-Ära in Linz entstandenen Stickstoffdüngerwerks nach 1945 sukzessive ausgeweitet wurde, war das Unternehmen auch zu Beginn der 1970er-Jahre noch sehr „künstdüngerlastig“.⁸⁰ Neben Düngemitteln erzeugte man auch Harnstoff, Pharmazeutika und Klebstoffe und seit den 1960er-Jahren in Werken nahe der Raffinerie Schwechat bei Wien Polypropylen und Polyäthylen. Das Polyäthylenwerk war 1967 in Kooperation mit BASF entstanden und die ÖIAG-Führung setzte ab Beginn der 1970er-Jahre kooperative Beziehungen mit dem verstaatlichten Erdölkonzern ÖMV durch. Um die Entwicklung zum breiter aufgestellten Chemiekonzern auch in der Unternehmensbezeichnung zu dokumentieren, erfolgte 1973 eine Umbenennung von Österreichische Stickstoffwerke AG in Chemie Linz AG.⁸¹ Dabei galt neben Düngemitteln, Pflanzenschutz und Petrochemie insbesondere der Bereich moderner Kunstfasern bis hin zu nachgelagerten Finalprodukten wie Fasern, (technische) Vliese, Teppichböden etc. als Erfolg versprechendes Geschäftsfeld.

Die Aufwendungen für einschlägige Forschungs- und Entwicklungsarbeiten fielen zwar im Vergleich zur übrigen österreichischen Industrie überdurchschnittlich, gemessen an führenden Chemiekonzernen jedoch eher bescheiden aus. Der F&E-Koeffizient lag in der zweiten Hälfte der 1970er-Jahre jeweils bei knapp 4 Prozent des Umsatzes. Im Jahr 1979 gab man für diesen Bereich

76 Rudolf Streicher, *Strategie als Basis der Unternehmenserneuerung*, in: *Wir sind auf dem richtigen Weg*, Wien 1985, 26-33, hier 30f.

77 Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes über die Austria Metall AG (wie Anm. 74), 35. Aufgrund dieser Probleme erwirtschaftete die Felgenproduktion von 1984 bis 1988 Verluste im Ausmaß von 261 Millionen Schilling, ehe eine Trendumkehr gelang.

78 Hoskovec, *Die Finanzierung* (wie Anm. 47), 138.

79 Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes über die Austria Metall AG (wie Anm. 75), 5.

80 Weber, *40 Jahre verstaatlichte Industrie* (wie Anm. 12), 14.

81 ÖIAG Geschäftsbericht 1973, 22.

erstmal mehr als 300 Millionen Schilling aus. 1983 belief sich das F&E-Budget auf 382 Millionen Schilling bzw. 2,7 Prozent des inzwischen stark gestiegenen Umsatzes.⁸²

In den frühen 1980ern waren die F&E-Aktivitäten auf Spezialchemikalien, Veredelungsprodukte, Ausweitung des Sortiments von Polypropylen-Typen für neue technische Anwendungsgebiete sowie die pharmazeutische Forschung konzentriert.⁸³ Ein Mitarbeiter der Petrochemietochter löste das Problem, dickwandige Polypropylenrohre herzustellen,⁸⁴ was in der Folge eine bedeutende neue Marktnische eröffnete.⁸⁵

Als mit Abstand größtes Investitionsvorhaben im Untersuchungszeitraum ist die Errichtung einer großen Anlage für das Kunstfaservorprodukt Acrylnitril in Enns nahe bei Linz hervorzuheben. Die Bauarbeiten wurden Ende der 1970er-Jahre abgeschlossen und das Projekt, das ohne die sonst vielfach bereits üblichen Subventionen für die Ansiedlung von Industriearbeitsplätzen realisiert wurde, verschlang mehr als 1,5 Milliarden Schilling.⁸⁶ In den frühen 1980ern folgten in Linz eine Erweiterung der Mehrzweckanlage für Spezialchemikalien und die Errichtung einer Anlage für das Pflanzenschutzmittel Pyridate sowie die Rationalisierung und Erweiterung des Pharmabereichs in Linz und Wien. Die Diversifizierungspolitik wurde auch durch Engagements bei zahlreichen Tochter- und Beteiligungsgesellschaften unterstützt.⁸⁷ Mit den Investitionen erhöhte sich der Umsatz von 7,65 Milliarden Schilling (1977) auf 16,77 Milliarden Schilling (1984).⁸⁸ Dabei stieg die Exportquote von 55 Prozent (1976) auf über 70 Prozent ab 1983.⁸⁹ Wie intendiert, nahm der Anteil der Agrarchemie ab, wobei innerhalb dieses Produktbereiches zusätzlich zur Düngemittelerzeugung moderne Pflanzenschutzmittel an Bedeutung gewannen. Der Anteil der beiden Bereiche „Anorganische- und organische Produkte, Kunststoffvorprodukte und Klebstoffe“ sowie „Kunststoffe, Fasern, Vliese“ erhöhte sich von zusammen etwa einem Drittel (1975) auf ungefähr die Hälfte ab den späten 1970er-Jahren. Der Pharmabereich, der durchaus erfolgreiche Produkte hervorbrachte, erreichte mit 3 bis 5 Prozent des Gesamtumsatzes „letztlich nicht die in diesem Bereich gegebene kritische Größe“.⁹⁰

Die Profitabilität konnte mit dem Umsatzwachstum bei weitem nicht Schritt halten, da die Entwicklung des Produktionsprogramms eher zu einer „Grundstoffdiversifikation“ als tatsächlich zur Eroberung von Märkten für wissensintensive Finalprodukte geführt hatte. Vor allem erwies sich die Acrylnitrilanlage in Enns als teure Fehlinvestition. Der Markt für Acrylfasern brach zu Beginn

82 ÖStA, AdR, ÖIAG, Forschung/Technik, Karton 1, ÖIAG/F&E-Kennzahlen, div. Jgge.

83 Richard Kirchweiger, Chemie Linz: Weg und Ziel des neuen Unternehmenskonzeptes, in: Wir sind auf dem richtigen Weg, Wien 1985, 18-25, hier 24.

84 Bis dahin waren bei allen derartigen Versuchen in der Abkühlphase Risse im Kunststoff aufgetreten.

85 Leitner, Von der Idee zum Markt (wie Anm. 53), 104-108.

86 Vgl. Franz Wimmer, Branchenanalyse der chemischen Industrie Österreichs mit besonderer Berücksichtigung der ÖMV-Chemiegruppe am Standort Linz, Dissertation, Wien 1994, 392.

87 Wichtige Gründungen, Erwerbungen und Beteiligungen waren: Pharma: Heilmittelwerke Wien (1969), Leopold & Co. GmbH Graz (1972), Hormon-Chemie München GmbH (1977), Schwab & Co GmbH, Wien (1981), Biomedizinische Forschungsgesellschaft mbH Linz (1984), Linz-Roberts Inc, USA (1985), TRUW Arzneimittel GmbH, Krefeld (1985), Wobopharm BV, Holland (1985); Sprengstoff: Dynamit Nobel Wien (1967); Kunststoffverarbeitung, Fasern, Textilien: „FEPLA“ Hirsch GmbH, Wiener Neustadt (1973), Novoflor Raumtextil GmbH (1975), META-Chemie GmbH (1977), ISOMAT Dämmstoffe GmbH Linz (1983), MULTICON Electronic GmbH, Enns (1985), Polyfelt Inc, USA (1985); Agrarchemikalien, nach Fertigstellung der Pyridate-Anlage: Lintaplant AG, Zürich (1983), Gilmore Inc, Memphis Tennessee, USA (1984), Lintafert EMS AG, Schweiz (1985). Vgl. Wimmer, Branchenanalyse (wie Anm. 86), 396.

88 ÖIAG Geschäftsbericht 1977, 42; 1984, 56.

89 Ebenda.

90 Grünwald, Streicher, Die Rolle der ÖIAG (wie Anm. 43), 83.

der 1980er-Jahre ein und die Gesellschaft erwirtschaftete in den Rechnungsperioden 1982 und 1983 Verluste von 820 bzw. 530 Millionen Schilling.⁹¹ Um ihr finanzielles Überleben zu sichern, trat die Chemie Linz AG 1982 die Petrochemiewerke an die ÖMV ab und die ÖIAG musste zwischen 1983 und 1985 insgesamt 1,075 Milliarden Schilling frisches Kapital zuschießen.⁹² Angesichts dieser Entwicklungen gingen auch bei der Chemie Linz AG ab 1983 die zuvor stabil gehaltenen Beschäftigtenzahlen deutlich zurück, von rund 7.400 Personen um 1980 auf 6.400 im Jahr 1985. Zu den negativen Ergebnissen aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit kamen, ähnlich wie bei der VOEST Alpine, große Verluste des für Handelsgeschäfte zuständigen Tochterunternehmens Merx. Dieses hatte sich ebenfalls in umfangreiche Rohöl-Termingeschäfte eingelassen und verspekulierte in den Jahren 1985 und 1986 mehr als einer Milliarde Schilling. Somit blieb auch die Chemie Linz AG trotz Diversifizierungsstrategien und umfangreicher Mittelzufuhren in der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre weiterhin sanierungsbedürftig.

VI. Innovationsleistungen und die weitere Entwicklung bis zur Privatisierung

In der Ära austrokeynesianischer Wachstumsstrategien für die verstaatlichte Industrie hatte man die F&E Aktivitäten merklich gesteigert, wenngleich sie im internationalen Vergleich nach wie vor nicht üppig dotiert waren. Immerhin gewährten diese Rahmenbedingungen einerseits Spielräume für Bottom-up-Initiativen einzelner Ingenieure und F&E-Teams, die wesentliche Entwicklungen vorantrieben und ermöglichten andererseits auch durchaus kostspielige neue Wege, die zum Teil „von oben“ vorgegeben wurden. Als Beispiele der erstgenannten Art können etwa die Erzeugung dickwandiger Kunststoffrohre sowie die Weiterentwicklung der Rohrturbinengeneratoren in Weiz ab 1970 genannt werden. Sowohl *top down* von der ÖIAG aus als auch von Seiten mehrerer Konzerngesellschaften wurden ab den späten 1970er-Jahren gleichzeitig, jedoch vielfach wenig koordiniert, Entwicklungsstrategien im Bereich moderner Mikroelektronik verfolgt, bei denen man erst einmal jedoch viel „Lehrgeld“ zahlte. Vor allem trugen aber zweifellos Widerstände gegen notwendige Reformen, Produktivitätsprobleme, hohe Lohnkosten sowie zu breite Produktionsprogramme und zu große Fertigungstiefen, aber auch konjunkturelle Umstände und zuletzt riesige Spekulationsverluste dazu bei, dass die Staatsindustrien bis 1985 die Defizite massiv vergrößerten statt abbauten. Überdies führten die Innovations- und Diversifizierungsmaßnahmen vom Grundstoffsektor vor allem zu technologieintensiveren Investitionsgütern, die jedoch wieder der gleichen Konjunkturabhängigkeit wie die Grundstoffe unterworfen waren. Die Gesamtverluste des ÖIAG-Konzerns erhöhten sich angesichts dieser Probleme von einer Milliarde Schilling (1980) auf 12,5 Milliarden Schilling im Jahr 1985,⁹³ wovon mehr als 11 Milliarden Schilling auf die VOEST-Alpine AG entfielen.⁹⁴

Wenngleich die Diversifizierungs- und Innovationsansätze bis Mitte der 1980er keineswegs zu einer Ergebnisverbesserung führten, so bildeten sie Grundlagen, auf die im Zuge der weiteren

91 Wimmer, Branchenanalyse (wie Anm. 86), 397.

92 Hoskovec, Die Finanzierung (wie Anm. 47), 138; ÖIAG Geschäftsberichte, div. Jgge.

93 Dieter Stiefel, *Fifty Years of State-Owned Industry in Austria* (wie Anm. 3), 250.

94 Summer, *Das VOEST Debakel* (wie Anm. 10), 376.

Entwicklungen aufgebaut werden konnte. Nach dem Krisenjahr 1985 verfolgte man bis in die frühen 1990er-Jahre von Seiten der ÖIAG die Strategie, einen umfangreichen Technologiekonzern namens Austrian Industries zu entwickeln. Dazu wurden die bisherigen Unternehmen in kleine, ergebnisverantwortliche Gesellschaften aufgeteilt und zu homogenen Branchengruppen formiert.⁹⁵ Nach einem erneuten schweren Rückschlag zu Beginn der Neunziger, der u. a. durch eine zu riskante Wachstumsstrategie des Aluminiumbereichs AMAG verursacht wurde, folgte ab 1993/94 ein Strategiewechsel: Der Staatskonzern sollte im Rahmen von fünf eigenständigen Leitgesellschaften organisiert werden, um diese einzeln zu privatisieren. In diesem Sinne entstanden die VA Technologie AG (in die u. a. die Maschinen- und Anlagenbaubereiche der ehemaligen VOEST Alpine-Gruppe, große Bereiche der ehemaligen Elin Union AG sowie die SGP VA Energie- und Umwelttechnik eingingen), die VOEST-ALPINE Stahl AG, die Böhler Uddeholm AG (Edelstahl), die OMV AG (Erdöl, Petrochemie), die sanierte Austria Metall AG und zahlreiche kleinere Gesellschaften. Angesichts der Tatsache, dass die Verluste 1993 alle bisherigen Abgänge noch einmal übertrafen, summierten sich die Kapitalzufuhren von Seiten des Eigentümers von 1981 bis 1993 auf 87 Milliarden Schilling (6,3 Milliarden Euro), denen in diesem Zeitraum Dividendenausschüttungen von lediglich rund 4,5 Milliarden Schilling gegenüberstanden.⁹⁶ Ab 1993 setzte schließlich der Privatisierungsprozess in großem Umfang ein, wobei sich das ab den 1970er-Jahren aufgebaut Know-how nunmehr als wertvolles *asset* erwies. Dies sei abschließend ohne Anspruch auf Vollständigkeit anhand einiger Beispiele aufgezeigt.⁹⁷

Bereits während der ersten Sanierungsphase wurde aus der staatlichen Buntmetallgruppe 1988/89 die Berndorf AG im Wege eines Management Buy-out mit Mitarbeiterbeteiligung erfolgreich privatisiert.⁹⁸ Daraus ist seither eine schlagkräftige internationale Unternehmensgruppe entstanden, die in den Bereichen Werkzeugbau, Prozess- & Oberflächentechnik (u. a. Berndorf Band GmbH), Wärmebehandlung (u. a. Aichelin GmbH) sowie Bäderbau und Verfahrenstechnik tätig ist. 1995 erwarb die Berndorf AG auch die Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment AG mit dem Stammwerk Ternitz, das einst der VEW angehört hatte und sich zum profitablen globalen Marktführer im Bereich Bohrstrangteile für „intelligentes Ölbohren“ (*measurement while drilling*) entwickelte. Ebenfalls im Jahr 1995 wurde die Schoeller-Bleckmann Edelstahlrohr GmbH, in deren Anlagen bereits zu Zeiten der VEW erhebliche Investitionsmittel geflossen waren, im Wege eines Management Buy-out privatisiert.⁹⁹

Die AMAG selbst gelangte 1996 in die Hände der Bietergruppe Klaus Hammerer/Herbert Turnauer, wobei die Mitarbeiter 20 Prozent der Anteile übernahmen. Im Jahr 2007 erwarb die Constantia Packaging AG (Turnauer Gruppe) die Mehrheit, wobei die Bereiche „casting“ und „extrusion“

95 ÖIAG Geschäftsbericht 1989, 6.

96 Vgl. Hoskovec, Die Finanzierung (wie Anm. 47), 153.

97 Zu den folgenden Ausführungen siehe, wenn nicht anders angegeben: Wilhelmine Goldmann, Die Privatisierung der ÖIAG – eine Erfolgsgeschichte, in: Wirtschaftspolitische Blätter 6/1996, 631-646; Oliver Wieser, Unternehmenskultureller Wandel durch Privatisierung in Form von Management-Buy-Outs innerhalb der Verstaatlichten Industrie Österreichs, Regensburg 1997; Kastil, Von der Verstaatlichung zur Privatisierung (wie Anm. 12). Zur größeren Bandbreite von Effekten der Privatisierungen auf Profitabilität, Effizienz, Beschäftigung, Entwicklung des österreichischen Kapitalmarktes etc. vgl. auch den Überblicksartikel von Ansgar Belke, Friedrich Schneider, Privatization in Austria: Some Theoretical Reasons and First Results About the Privatization Proceeds, CESifo Working Paper No. 1123, January 2004.

98 Lacina u.a., Österreichische Industriegeschichte (wie Anm. 19), 165 f. und 201.

99 Goldmann, Die Privatisierung der ÖIAG (wie Anm. 97), 635.

an die Familie Hammerer übergangen. Die AMAG zählt heute zu den führenden Herstellern von Aluminium-Halbzeug und Gießereiprodukten und beliefert hauptsächlich die Verpackungs-, Automobil- und Luftfahrtindustrie.¹⁰⁰

Die VOEST-ALIPINE Stahl AG (nunmehr voestalpine AG) wurde ab 1995 sukzessive privatisiert. Sie betreibt erfolgreich die beiden modernisierten Hüttenstandorte Linz und Donawitz und erzielt mehr als die Hälfte des Umsatzes in den Verarbeitungsdivisionen „Bahnsysteme“, „Profilform“ und „motion“ (Automobil-Zulieferteile).¹⁰¹ Dabei tragen noch heute Innovationserfolge in Bereichen wie Strangguss, beschichtete Bleche, Schienenproduktion etc. zur Wettbewerbsstärke des Unternehmens bei.¹⁰²

Im Zuge der Aufteilung der VOEST-Alpine-Edelstahltochter VEW in kleinere Einheiten wurde im Jahre 1988 die Böhler GmbH konstituiert, aus der nach der Akquisition der schwedischen Uddeholm-Gruppe 1991 die Böhler Uddeholm AG entstand.¹⁰³ Das neu formierte Unternehmen kam 1994 aus der Verlustzone heraus und entwickelte sich zu einem weltweit führenden Edelmetall- und Werkzeugstahlhersteller.¹⁰⁴ Nach einem Börsengang im Jahr 1995 wurde Böhler-Uddeholm 2008 wieder in die voestalpine eingegliedert.¹⁰⁵

Aus den Elektronikaktivitäten der VOEST Alpine gingen u. a. die Austria Technologie & Systemtechnik AG (AT&S) und die austriamicrosystems AG (ams) hervor. In die AT&S wurden das VOEST-Leiterplattenwerk Hinterberg, die Steirische Elektronik Fehring und das Eumig-Werk Fohnsdorf eingebracht. 1994 wurde es von einer Bietergruppe um Hannes Androsch im Wege eines Management Buy-out privatisiert und 1999 erfolgte in Frankfurt der Börsengang. Das Unternehmen hat sich zu einem Global Player im Bereich hoch miniaturisierter Leiterplatten entwickelt.¹⁰⁶

Die austriamicrosystems AG fertigt nach wie vor in Unterpremstätten (Steiermark). Seit den 1990er-Jahren gilt das Unternehmen, das heute weltweit präsent ist, und auch Design Centers in Rapperswil (Schweiz) und Pisa (Italien) unterhält, als ein führender Hersteller für analoge integrierte Schaltkreise und ASICS (Application Specific Integrated Circuits).

Die Chemie Linz Gruppe wurde 1990 von der seit 1987 sukzessive privatisierten Erdöl-, Erdgas- und Petrochemiegruppe ÖMV (seit 1994 OMV) erworben, die sich damals hervorragender Geschäftsergebnisse erfreute.¹⁰⁷ Die übernommenen Aktivitäten wurden teils eingestellt (z.B. Acrylnitrilproduktion), teils weiterentwickelt und teils verkauft. Die ÖMV-Bilanzen wurden durch die erforderlichen Restrukturierungen bis 1993 erheblich belastet.¹⁰⁸ Aus dem Linzer Chemiebereich ging u. a. die Borealis Agrolinz Melamin GmbH hervor, die zu einem Weltmarktführer für Me-

100 Vgl. Die Presse, 17.2.2005, 25.8.2006; 29.2.2008 und 20.4.2010.

101 Lacina u.a., Österreichische Industriegeschichte (wie Anm 19), 201 und 167 f.

102 Vgl. Leitner, Von der Idee zum Markt (wie Anm. 53), 73-91; Brusatti, Hofstätter, Produktinnovationen, Band 2, Wien 1988, 178 ff; ebenda, Band 3, Wien 1991, 198. Ab 1990 produzierte Donawitz weltweit die ersten 120 Meter langen, kopfgehärteten Eisenbahnschienen. Deren Verkaufserfolg trägt bis heute zur Absicherung des Standortes bei.

103 Vgl. ÖIAG Geschäftsberichte 1988, 45 und Austrian Industries Geschäftsbericht 1991, 40.

104 ÖIAG Geschäftsbericht 1994, 22 f.

105 Die Presse, 26.3.2008.

106 Resch, Hofer, Österreichische Innovationsgeschichte (wie Anm. 22), 249 f.

107 Austrian Industries Geschäftsbericht 1990, 40-45.

108 ÖMV – OMV. Die Geschichte eines österreichischen Unternehmens, Horn o. J., 225; ÖIAG Geschäftsberichte 1990-1995.

lamin wurde.¹⁰⁹ Im Jahr 1994 gelang es der ÖIAG-Leitung, nach intensiven Gesprächen mit möglichen strategischen Partnern, die saudiarabische International Petroleum Investment Company (IPIC), Abu Dhabi, als Investor für die ÖMV zu gewinnen,¹¹⁰ der seither die weitere Expansion der Gruppe konstruktiv mitgetragen hat.

Die bereits 1982 an die ÖMV übergegangene Danubia Petrochemie AG wurde 1998 in die dänische Borealis-Gruppe integriert, die ihrerseits 2005 von OMV und IPIC übernommen wurde, woraufhin man die Verwaltungszentrale nach Wien verlegte. Das *innovations head quarter* ist nach wie vor in Linz angesiedelt. Borealis hat sich, nicht zuletzt dank der Innovationen bei der Herstellung dickwandiger Kunststoffrohre im Rahmen der verstaatlichten Petrochemieindustrie in den Jahren 1980 bis 1984, zu einem global führenden Anbieter im Kunststoffbereich entwickelt.¹¹¹

Die Pharmatochter der Chemie Linz wurde 1990 an Nycomed (Norwegen) verkauft. Als dieser Pharmamulti 2007 in die Altana AG eingegliedert wurde, beschloss die neue Konzernleitung die Verlagerung der Wirkstoffproduktion an einen Niedriglohnstandort, zugleich jedoch auch den Ausbau des Linzer Standortes als Kompetenzzentrum für Biologische Produktion und Ampullenherstellung.¹¹²

Die VA-Technologie AG wurde 1994 über die Börse mehrheitlich privatisiert und 2005 von der Siemens-Gruppe übernommen, die somit durch die Metallurgiekompetenz weiter gestärkt worden ist. Dabei musste aus wettbewerbsrechtlichen Gründen der Bereich VA-Tech Hydro (Wasserkraft, etc.) abgesondert werden. Er ging an die österreichische Andritz AG, die ebenfalls im Turbinenbau tätig ist. Andritz hatte seit den 1950er-Jahren mit der Schweizer Firma Escher Wyss kooperiert. Diese hatte sich inzwischen zur Sulzer AG gewandelt und war ihrerseits 1999 von der VA-Tech Hydro übernommen worden, weswegen VA-Tech Hydro (inklusive Sulzer) für Andritz eine besonders wertvolle Akquisition darstellte. Der Bereich Verkehrstechnik der ehemaligen Simmering-Graz-Pauker AG war bereits seit 1992 sukzessive in das Eigentum der Siemens AG Österreich übergegangen und wird im Konzern als Siemens Transportations GmbH & Co KG weitergeführt.¹¹³

Vom wirtschaftlichen Ergebnis lässt sich die Geschichte der österreichischen verstaatlichten Industrie wie folgt knapp resümieren: Insgesamt entsprechen der Wert der bis heute in Staatsbesitz verbliebenen Restbeteiligung am Mineralölkonzern OMV und die in der Geschichte der ÖIAG erwirtschafteten Dividenden und Privatisierungserlöse ungefähr der Summe sämtlicher Eigenkapitalzufuhren die von Seiten der ÖIAG-Gruppe im Laufe der Jahre geleistet wurden.¹¹⁴ Geblieben ist nach der Privatisierung eine Reihe wettbewerbsfähiger Hochtechnologiebetriebe, die sich als einträgliches Investment für die neuen Eigentümer erwiesen haben und in denen erfolgreich Know-how genutzt wird, das zum Teil im Rahmen der Innovations- und Diversifikationsinitiativen seit den 1970er-Jahren entstanden ist.

109 Lacina u.a., Österreichische Industriegeschichte (wie Anm. 19), 237.

110 ÖIAG Geschäftsbericht 1993, 21.

111 Ebenda, 167; Leitner, Von der Idee zum Markt (wie Anm. 53), 104-108.

112 Nycomed Austria GmbH, Lagebericht 2007, nach Unternehmensdatenbank FirmenCompass.

113 Resch, Hofer, Österreichische Innovationsgeschichte (wie Anm. 22), 214, 216 und 234.

114 Vgl. Hoskovec, Die Finanzierung (wie Anm. 47), 153 f.