

Rahmenbedingungen für Headquarters in Österreich

Claus J. RAIDL
Wolfgang RUTTENSTORFER
Richard SCHENZ
Georg SERENTSCHY
Rainer WIELTSCH

Die Bedeutung von Headquarters für einen Wirtschaftsstandort ist unbestritten: Sie sind lokale, oft sogar regionale wirtschaftliche Impulsgeber. Ohne deren Bestehen droht die Gefahr, dass ein Standort zur „verlängerten Werkbank“ herabgestuft wird – was in einem Land mit tendenziell hohen Fertigungskosten über kurz oder lang das vollständige Abwandern von Unternehmen zur Folge haben kann.

Ziel muss daher sein, das Bestehen möglichst vieler Headquarters in Österreich zu sichern bzw. für internationale Unternehmen Österreich als Standort für neue Headquarters attraktiv zu machen. Das Hauptargument war und ist dabei Österreichs Nähe zu den Reformländern. Damit soll sich Österreich für regionale Headquarters mit dem geografischen Schwerpunkt Mittel-, Ost- und Südosteuropa empfehlen. Der Standort Österreich bekommt allerdings zunehmend Konkurrenz, vor allem auch durch die Hauptstädte der Reformländer selbst. Ebenfalls nicht entgegen kommt diesen österreichischen „Verkaufsbemühungen“ der Umstand, dass zahlreiche transnationale Unternehmen ihre Headquarters nicht mehr nach geografischen Gegebenheiten strukturieren, sondern als Kompetenzzentren.

Zwar ist es vielen Unternehmen gelungen, innerhalb ihrer Konzernstrukturen den österreichischen Standort zu einem solchen Kompetenzzentrum aufzuwerten, aber dennoch ist die grundsätzliche Frage drängender denn je: Wie kann das Bestehen von Headquarters in Österreich langfristig gesichert werden ?

Claus J. RAIDL, Vorstandsvorsitzender der Böhler-Uddeholm AG, zählt in seinem Beitrag sowohl jene Bereich auf, die Österreich als Standort interessant machen, als auch jene, in denen zur Verbesserung der internationalen Konkurrenzfähigkeit Veränderungen notwendig sind: Vom Steuerrecht über das Arbeitsrecht und die Gewerbeordnung bis hin zu einer grundlegenden Reform der österreichischen Verwaltung.

OMV-Generaldirektor Wolfgang RUTTENSTORFER sieht die Chancen Österreichs, insbesondere Wiens, in einer zügig vorangetriebenen EU-Osterweiterung, wobei ihm aber die Verkehrsinfrastruktur (neben den Behördenverfahren) als Hemmschuh des insgesamt gut positionierten Wirtschaftsstandortes erscheint.

Richard SCHENZ, Kapitalmarktbeauftragter der Bundesregierung, weist auf das wichtige Zusammenspiel zwischen Standortpolitik und Kapitalmarktpolitik hin: Ohne leistungsfähigen Kapitalmarkt fehlt eine Grundvoraussetzung für das Bestehen von Headquarters. Insbesondere bei künftigen Privatisierungen sollte dieser Zusammenhang stärker beachtet werden.

Vor zu romantischen Vorstellungen warnt Georg SERENTSCHY, Geschäftsführer von Arthur D. Little Österreich, in seinem Beitrag: Chancen, Wien als Standort für regionale Headquarters etablieren zu können, bestehen nicht auf Basis einer K&K Nostalgie, sondern nur mit einer zukunftsgerichteten Wirtschaftspolitik.

Was gut ist für die österreichische Wirtschaft insgesamt, das bringt auch Headquarters nach Österreich, meint ÖIAG-Vorstand Rainer WIELTSCH: Wenn hingegen die Rahmenbedingungen für die heimische Wirtschaft nicht passen, dann können selbst mit Sonderunterstützungen und Steuererleichterungen keine Headquarters nach Österreich geholt werden.



Claus J. Raidl

Österreich als international konkurrenzfähiger Standort für Headquarters

Vor allem im Zuge der Privatisierung von verstaatlichten Unternehmen in den vergangenen Jahren wurde der Begriff von der „**Wahrung österreichischer Interessen**“ vielfach diskutiert. Dieser sperrige und wenig konkrete Begriff, der eine Vielzahl von Interpretationsmöglichkeiten offen lässt, zielt aber doch im Wesentlichen darauf ab, dass die **Headquarters** der Unternehmen – also die zentralen Schaltstellen, in denen die maßgeblichen Entscheidungen fallen – in Österreich verbleiben. Das ist deshalb so wichtig, weil dadurch wesentliche Impulse wie etwa Forschungsprojekte, Innovationen, Investitionen, Arbeitsplatz- und Ausbildungsmaßnahmen gesetzt werden, die einen Standort oder sogar eine ganze Region beleben und aufwerten können.

Damit diese Headquarterfunktionen in Österreich verbleiben, müssen jedoch auch geeignete Voraussetzungen erfüllt sein oder eben geschaffen werden. Derzeit beobachten wir folgende Entwicklung: Einerseits hat der Standort Österreich in der jüngsten Vergangenheit an wirtschaftlicher Reputation etwas verloren. Das wird evident, wenn man sich etwa die Werte für Österreich im World Competitiveness Report oder im World Competitive Yearbook ansieht, die vom World Economic Forum beziehungsweise vom International Management Development Institut jährlich publiziert werden. Andererseits gelingt es einzelnen Konzernen in Österreich ganz hervorragend, an internationalem Stellenwert zu gewinnen oder sogar zum internationalen Marktführer aufzusteigen.

Die **Erfolgsmuster** dieser Unternehmen zeigen immer wieder die selben Wesensmerkmale und beruhen auf ähnlichen Entscheidungen, die in den Headquarters getroffen werden: Als österreichisches Unternehmen ist es im internationalen Wettbewerb praktisch unmöglich, mit Kostenführerschaft zu punkten. Bei den Kriterien Qualität, Servicegrad oder Innovation zählen heimische Betriebe jedoch oft zur Weltspitze. In diesen erfolgreichen Unternehmen wurde kompromisslos umstrukturiert, eingespart, optimiert und neugestaltet. In Österreich insgesamt

konnten solche einschneidenden Veränderungen nur unzureichend durchgesetzt und umgesetzt werden. Gerade das wäre aber für den Verbleib beziehungsweise die Neuansiedlung von Headquarters wünschenswert.

Natürlich verfügen wir in Österreich über politische Stabilität, haben Rechtssicherheit und ein hohes Maß an öffentlicher Sicherheit, wir sind von keinen Streikwellen gebeutelt, werden um unsere Lebensqualität beneidet und wir haben hohe Standards im Umweltschutz verwirklicht. All dies spricht **für** Österreich als Standort für Unternehmen und Unternehmenszentralen. **Dagegen** spricht, dass wir in unserem Ausbildungssystem noch immer zu wenig an den tatsächlichen Bedürfnissen der Wirtschaft orientiert sind, unsere Forschungsquote gemessen am BIP zu gering ausfällt, die Deregulierung und das Aufbrechen geschützter Sektoren mit Ausnahme von Energie und Telekommunikation noch lange nicht abgeschlossen ist, steuerliche Anreize für Unternehmer fehlen und eine spürbare Senkung der Lohnnebenkosten noch ausständig ist.

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass die **Rahmenbedingungen**, die der Staat setzen muss, um Österreich zu einem international konkurrenzfähigen Standort für Headquarters zu machen, noch **zu verbessern** sind. Dies betrifft insbesondere das Steuer- und Abgabenrecht (Senkung der Körperschaftsteuer, Einführung der Gruppenbesteuerung, Senkung der Lohnnebenkosten), das Arbeitsrecht (weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit und der Entlohnung, Tageshöchststundenanzahl, Ladenöffnungszeiten), die Gewerbeordnung (weitere Schritte der Liberalisierung) und die Verwaltungsreform. Eine grundlegende Reform der österreichischen Verwaltung wird nur dann gelingen, wenn man alle für die Österreicher zur Zeit existierenden Verwaltungsebenen (Europäische Union, der Bund, die Länder, die Bezirke und die Gemeinden) auf deren Zweckmäßigkeit und Effizienz überprüft.

Dkfm. Dr. Claus J. Raidl ist Vorsitzender des Vorstandes der Böhler-Uddeholm AG

Wolfgang Ruttendorfer



OMV Pressefoto

Status-Quo und Chancen des Wirtschaftsstandorts Wien

Wien ist in den vergangenen Jahren durch hohe Investitionen in die Wirtschaft, in Arbeitsplätze, Bildungseinrichtungen und in Lebensqualität zu einem attraktiven Wirtschaftszentrum geworden. **Die Bundeshauptstadt ist in Österreich Nummer Eins bei Betriebsansiedlungen von ausländischen Unternehmen und bei Betriebsneugründungen.** Mehr als die Hälfte der 55.000 Wiener Betriebe ist jünger als 10 Jahre, ihre Entwicklung geht in die Richtung einer hochwertigen Dienstleistungswirtschaft.

Nach einem WIFO-Bericht wird Wien zunehmend in die internationalen Waren- und Dienstleistungsströme eingebunden und ist zudem Ost-West-Dreh-scheibe für multinationale Konzerne: 15 von 20 Osteuropa-Hauptquartieren sind hier angesiedelt. Die Position Wiens als **ausgezeichneter Wirtschaftsstandort** wurde von den Betrieben und deren MitarbeiterInnen – unter durchaus wirtschaftsfreundlichen Rahmenbedingungen – hart erarbeitet. Dennoch sollte man sich nie mit dem Erreichten zufriedengeben.

Schwerpunkte der Wiener Wirtschaftspolitik in den Bereichen Technologie / Innovation, Ausbildung und Wirtschaftsförderungen sollen zur weiteren Internationalisierung der Wiener Wirtschaft beitragen. Doch das allein reicht nicht.

Bei den Kriterien zur Bewertung eines Wirtschaftsstandortes hinterfragen potentielle Investoren auch die Qualität der **Verkehrsanbindung**. Hier ist erst in letzter Zeit einiges in Gang gekommen. Nach den ursprünglichen Plänen wäre der Osten Österreichs mit Wien im Mittelpunkt von den künftigen großen europäischen Verkehrskorridoren „umfahren“ worden. Nun soll die „Vienna Region“ zum europäischen Verkehrskreuz der Ost-West-Achse und der Nord-Süd-Achse von der Ostsee zu den Adriaahäfen werden. Neue Güterverteilzentren werden die Transportlogistik verbessern.

Bei jeder Standortentscheidung steht auch die Frage der schnellen **Erreichbarkeit** des Flughafens im Vor-

dergrund. Die Qualität der Flugverbindungen zwischen Amsterdam und Destinationen in Amerika haben etwa dazu geführt, dass sich von zehn Firmen mit Transatlantik-Connection sechs bis sieben in den Niederlanden niederlassen – davon fünf in unmittelbarer Nähe des Amsterdamer Flughafens. Eine ähnliche Funktion könnte Wien für Unternehmen mit Geschäftsbeziehungen in die mittel- und osteuropäischen Länder haben. Der Vienna Airport positioniert sich als West-Ost-Hub und bietet etwa doppelt so viel Ost-Destinationen an wie beispielsweise München.

Ein weiteres Kriterium für eine Betriebsansiedlung sind Dauer und Komplexität der **Behördenverfahren**. In Wien hat Mitte der neunziger Jahre der Umbau der Verwaltung zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen begonnen. Der Prozess sollte jedoch schneller vonstatten gehen. Hier ist der Gesetzgeber gefragt, den Gestaltungsspielraum zu erweitern.

Die Reputation des Wirtschaftsstandortes Wien hängt auch von einer zügig vorangetriebenen **EU-Osterweiterung** ab. Von Seiten der Wirtschaft ist eine rasche Erweiterung begrüßenswert. Die Chancen erweiterter Märkte und transparenter einheitlicher Rahmenbedingungen würden sowohl den Menschen in Österreich als auch in den Beitrittsländern zugute kommen. Die Politik hat hier die Chance, durch klares Akzentuieren dieser Chancen zu einer positiven Stimmung in der Bevölkerung beizutragen. Wenn dies gelingt, entsteht zu beiden Seiten der noch vorhandenen Grenzen die Stimmung, die Optimismus und Kreativität freisetzt. Beides sind Bedingungen, um mit neuen Ideen neue Märkte und damit mehr Wohlstand zu lukrieren. Der Standort Wien kann dadurch nur profitieren.

Dr. Wolfgang Ruttendorfer ist Generaldirektor der OMV Aktiengesellschaft



Richard Schenz

Headquarters und Kapitalmarkt

Headquarters sind wesentliche Kennzeichen eines erfolgreichen Wirtschaftsstandortes. Dies vor allem deshalb, weil das Headquarter das Entscheidungs- und Kompetenzzentrum eines Unternehmens darstellt und damit hochwertige Arbeitsplätze in einer Region schafft bzw. absichert.

Es liegt daher auf der Hand, dass in der Wirtschaftspolitik alles darangesetzt wird, um die Rahmenbedingungen für Headquarters optimal zu gestalten. Dabei geht es angesichts der weltweiten Konzentrationsbewegungen heute vor allem auch um die **Erhaltung des Headquarter-Standortes**.

Oft denkt man dabei vor allem an die steuerlichen Rahmenbedingungen, die eine wesentliche Rolle bei der Entscheidung über den Headquarter-Standort spielen. Als Regierungsbeauftragter für den Kapitalmarkt möchte ich aber auch die Rolle eines **leistungsfähigen nationalen Kapitalmarktes** in den Vordergrund rücken. Der Ort des Headquarters ist nämlich zumeist auch der Ort des Börsenlistings. Das Vorhandensein effizienter Marktinfrastrukturen ist daher auch ein wesentlicher Teil der standortentscheidenden Rahmenbedingungen.

Inzwischen bietet die Wiener Börse eine Infrastruktur an, die sich auf dem anerkannt hohen europäischen Niveau befindet und dieses in einigen Bereichen sogar übertrifft (Beispiel: prime market). Ebenso wurden mit den vergangenen Kapitalmarktinitiativen die entsprechenden rechtlichen Rahmenbedingungen geschaffen. Allerdings befindet sich der österreichische Kapitalmarkt nach wie vor im europäischen Vergleich auf einem zu niedrigen Niveau und entspricht nicht der volkswirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Landes. Die Marktkapitalisierung in Prozent des BIP zeigt dies leider besonders deutlich: Österreich 16%, EU-Durchschnitt 110%. Angebot und Nachfrage am österreichischen Kapitalmarkt müssen daher erhöht werden.

Dazu kommt, dass das Vertrauen in den österreichischen Kapitalmarkt durch die Vergangenheit und die jüngsten weltweiten Entwicklungen belastet ist. Mein Aktionsplan zur Stärkung des österreichischen Kapitalmarktes hat daher auch die Schwerpunkte **„mehr Vertrauen“** und **„mehr Volumen“**.

Ein leistungsfähiger Kapitalmarkt ist auch eine Grundvoraussetzung für Wachstumsfinanzierungen, die sich aufgrund der hohen Markt- und Technologierisiken der klassischen Kreditfinanzierung entziehen, und trägt damit zur Schaffung neuer Headquarters bei.

Wichtig ist auch folgender Aspekt in Zusammenhang mit Privatisierungen: **Bei den künftigen Privatisierungen sollte auch auf die Folgen für den österreichischen Kapitalmarkt Rücksicht genommen werden** und dem Börsegang gegenüber anderen Varianten (z.B. trade sale), die oft auch ein de-listing und eine Verlagerung des Headquarters nach sich ziehen, der Vorzug gegeben werden. Bei der voranzutreibenden Privatisierung soll daher einerseits der free-float erhöht werden, andererseits ein mögliches de-listing, das für den österreichischen Kapitalmarkt besonders nachteilig wäre, durch einen österreichischen Kernaktionär verhindert werden. Möglich sind auch strategische Allianzen, die unter anderem das Ziel des Verbleibs des Headquarters in Österreich verfolgen. Das verdeutlicht, dass in dieser Frage die **Ziele der Standortpolitik und der Kapitalmarktpolitik gleichgerichtet** sind: Es geht um die Erhaltung des Headquarter-Standortes und die Absicherung des Börseplatzes.

Dr. Richard Schenz ist Regierungsbeauftragter für den Kapitalmarkt.

Georg Serentschy



Wien, Wien, nur Du allein? Bedeutung industrieller Headquarters in Österreich für Ostaktivitäten

Der Fall des Eisernen Vorhangs und damit die Öffnung der Märkte in Zentral- und Osteuropa hatte 1989 die Phantasie vieler Politiker beflügelt. Vielfach flog diese Phantasie in einer **Zeitreise zurück in die Vergangenheit**, wo das Gesicht ein und desselben Kaisers sowohl von den Geldmünzen Prags, Budapests, Agram und Laibachs wohlwollend herablickte. Der Donauraum als naturgegebene Wirtschaftseinheit wurde beschworen, und so begaben sich viele wirtschaftspolitische Lobbyisten auf den Weg in die ehemaligen Kronkolonien.

Für die meisten **Romantiker** war aber bald Schluß mit dem Abenteuer, denn die vom Kommunismus befreiten Staaten sahen sich weder in einer Rolle als „Nachfolgestaaten“ Altösterreichs noch bildeten sie eine wirtschaftliche oder soziale Einheit. Die Märkte sind inhomogen und Österreich ist nicht mehr jenes – einst von west- und osteuropäischen Unternehmen genutzte – einzige „Loch an der Donau“, wie es zu Zeiten des Kalten Krieges genannt wurde. Wien mußte sich bald nach dem kommunistischen Untergang seine Rolle als Knotenpunkt zwischen Ost- und West mit Berlin, Stockholm und Athen teilen – Städte, die ebenso historisch, geografisch und kulturell mit ihren jeweiligen europäischen Nachbarn verbunden sind.

13 Jahre nach dem Ende der Zweiteilung Europas gibt es im Osten viel neues: Staaten wie **Ungarn, Slowenien, Tschechien und Polen** haben funktionierende Marktwirtschaften auf einem gehobenen Wirtschaftsleistungsniveau. **Kein internationaler Konzern sieht heute die Notwendigkeit, diese Länder von einem „Brückenkopf“ aus zu steuern.** Sie binden ihre dortigen Tochterunternehmen als eigene Profit/Loss Centers direkt in ihre pan-europäischen Reporting-Strukturen ein, die in den europäischen Zentralen in London, Paris, Brüssel oder Frankfurt zusammenlaufen, nicht jedoch in Wien. Anders verhält es sich mit Tochterunternehmen, die in Ländern wie **Kroatien, Serbien-Montenegro, Rumänien oder Bulgarien** angesiedelt sind: Sie brauchen hinsichtlich der schwach entwickelten Märkte, der fehlenden Infrastrukturen, den politischen Voraussetzungen und dem niedrigen Ausbildungsniveau

der Fachkräfte besondere Unterstützung ihres Mutterunternehmens, und werden **häufig von speziell ausgerichteten Regional Headquarters aus betreut.** Die Standorte dieser regionalen Zentren müssen über genau jene Voraussetzungen verfügen, die in den betroffenen Ländern fehlen: Ausgezeichnete technische Infrastruktur, gute Verkehrsinfrastruktur, hohes Ausbildungsniveau der Mitarbeiter, kulturelle und geografische Nähe sowie gute Lobbying-Strukturen.

Wien hat nach dem obsolet werden der alten Konzepte nunmehr sehr **gute Chancen**, von internationalen Unternehmen als Standort für ihre Regional Headquarters ausgewählt zu werden. Was für Wien und Ostösterreich spricht, ist die mittlerweile hervorragende technische Infrastruktur im Telekom- und IT-Bereich. Sowohl die Ausbildungsqualität als auch die Anzahl an verfügbaren Fachkräften ist traditionell auf Top-Niveau. Hingegen ist die Verkehrsinfrastruktur in Ostösterreich völlig unzureichend und läßt selbst bei Betrachtung der Ausbaupläne nicht auf baldige Besserung hoffen: Man führe sich nur vor Augen, dass man mit dem Zug zu Kaisers Zeiten schneller in Prag war als heute, und das mit Dampflokomotiven!

Die Politik ist nun gefordert, im Eilzugtempo Versäumnisse der letzten Jahrzehnte nachzuholen. Sie ist aber auch europapolitisch gefordert: Es gibt im Rahmen der EU-Erweiterung die Chance, daß in Wien Einrichtungen der Europäischen Union angesiedelt werden, die für die neuen Beitrittsstaaten relevant sind. Wien verfügt in vielen Bereichen über ein gute politische Verbindungen nach Zentral- und Osteuropa, nun stehen die politischen Verbindungen zu den entscheidenden EU-Institutionen auf dem Prüfstand. In jedem Fall ist Tempo angesagt, wenn Österreich die Rolle als attraktiver Standort für Unternehmen und Institutionen mit Ost-West-Beziehungen weiterhin wahrnehmen möchte. K&K-Nostalgie und alte Brückenkopf-Strategien sind unangebracht und schädlich – und Prag und Budapest sind näher als man denkt.

Dr. Georg Serentschy ist Geschäftsführer von Arthur D. Little Österreich und deren Tochterunternehmen c-quential.



Rainer Wieltsch

Zukunftsorientierte Wirtschaftspolitik macht Österreich attraktiv für Headquarters

Über die Rahmenbedingungen für erfolgreiches Wirtschaften in Österreich, sei es als Industrieller oder im Dienstleistungsbereich, sind sich die meisten Experten einig: Nachdem einfache Produktionen nach dem Gesetz der komparativen Kosten eher ins Ausland gehen, müssen wir uns in Österreich auf „**intelligente**“ Produkte stützen, für die Ausbildung, Facharbeiterqualität und auch das gute soziale Klima von Bedeutung sind.

Headquarters (HQ's) brauchen auch spezielle Rahmenbedingungen, in denen sie sich wohlfühlen und entwickeln können:

- ▣ Sie beschäftigen normalerweise teure und anspruchsvolle Mitarbeiter, für die **Lebensqualität**, Umwelt, Internationalität, Weltoffenheit und Infrastruktur von besonderer Bedeutung sind.
- ▣ Sie legen Wert auf **Mitarbeiter**, die in Konzernmaßstäben und international denken können, sprachgewandt und entsprechend ausgebildet sowie mobil sind.
- ▣ HQ's benötigen eine **Bildungsumwelt**. Universitäten incl. MBA Studienmöglichkeiten, Fachhochschulen, Forschungsinstitute etc. sind Voraussetzungen für HQ-Aktivitäten, insbesondere für die Bereiche F&E.
- ▣ Eine großzügige und leistungsfähige **Infrastruktur** im weitesten Sinne ist für HQ Aktivitäten unabdingbar. Dabei sind nicht nur Flughäfen, Autobahnen etc. gemeint, sondern auch Büroimmobilien, Telekomereinrichtungen, Banken, Investmentbanken, Versicherungen, Internationale Juristen, Dolmetscher, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer.
- ▣ Natürlich sind auch ein funktionierender **Rechtsstaat** und ein transparentes **Steuersystem** eine Grundvoraussetzung für die Gründung eines HQ's westlichen Zuschnitts, aber das ist wohl in Österreich grundsätzlich gegeben.

Alle Investitionen, die in Richtung Erfüllung dieser Voraussetzungen gehen, fördern die Ansiedlung von HQ's.

Es ist natürlich auch eine Binsenweisheit, dass Firmen, die in **österreichischem Besitz** sind, ihre HQ's normalerweise in Österreich lassen. Also jede Investition oder Gesetzgebung, die Gründung, Entwicklung und Wachstum österreichischer Firmen fördert, fördert auch das entsprechende HQ.

Weiters ist es nach wie vor die sogenannte „**Ostphantasie**“, die viele Unternehmen an HQ's vor allem in Wien denken lässt. Dementsprechend ist mit Fortschreiten der Osterweiterung und damit einem Wiederaufleben der „Ostphantasie“ zumindest für eine längere Übergangszeit mit entsprechendem Interesse ausländischer Firmen für HQ's in Wien oder Umgebung zu rechnen.

Umgekehrt besteht natürlich auch die Gefahr, dass bei Wegfall einer oder mehrerer der genannten Voraussetzungen für HQ's diese abwandern und dementsprechend auch die Infrastruktur schwächen.

Es bleibt die triviale Erkenntnis: **Wenn Österreich politisch und wirtschaftlich die Dinge fördert, die sowieso als gut, richtig und zukunftsorientiert erkannt sind, dann sind wir für HQ's attraktiv. Wenn nicht, dann werden auch Sonderunterstützungen, Steuererleichterungen etc. nicht nachhaltig helfen.**

Dipl. Ing. Rainer Wieltsch ist Mitglied des Vorstandes der ÖIAG.