



Wilfried Stadler, geboren 1951 in Salzburg. Studium der Volkswirtschaftslehre an der Wirtschaftsuniversität Wien. 1977-1983 Industriepraxis im familieneigenen Unternehmen, von 1983 bis 1986 wirtschaftspolitischer Referent des Österreichischen Wirtschaftsbundes. Seit 1987 in der Investkredit-Gruppe. 1990-1995 Mitglied des Vorstandes der Kommunalkredit AG, seit 1995 Mitglied des Vorstandes der Investkredit Bank AG, seit 2002 deren Generaldirektor und Vorsitzender des Vorstandes.

Autor und (Mit-)Herausgeber (u.a.): Venture Capital und Private Equity (Köln 2000), Impulse für das Unternehmen Österreich (Wien 1999), Auf dem Weg zu neuen Spielregeln – Beiträge zum Wandel von Wirtschaftsordnung und Finanzierungskultur (Wien 2001);

Herausgeber und Vorsitzender des Aufsichtsrates der Wochenzeitung „DIE FURCHE“.

*Adresse:
Dr. Wilfried Stadler
Investkredit Bank AG
Renngasse 10
1010 Wien
Österreich
stadler@investkredit.at*

„Mehr Privat – weniger Staat“: Die nächsten 15 Jahre

Privatisierungspotenziale und Finanzierungschancen

Vortrag bei der von Austria perspektiv, ÖIAG und Industriellenvereinigung veranstalteten Enquete „Perspektiven der Privatisierung“

Im Oktober 1988 stellte Dr. Wolfgang Schüssel das unter seiner Federführung entstandene Privatisierungskonzept „Mehr Privat – Weniger Staat“ vor. Mit dieser programmatischen Ansage der Österreichischen Volkspartei als dem kleineren Partner in einer von den Sozialdemokraten geführten Regierung lässt sich der Beginn einer konsequenten Privatisierungspolitik in Österreich ansetzen. Die österreichische Staatswirtschaft umfasste damals ein Drittel der Gesamtwirtschaft. Dem staatlichen Sektor waren folgende Bereiche zurechenbar: 97% der Versorgung mit Strom, Gas und Wasser, 72% der Geld- und Kreditwirtschaft (während die Versicherungsunternehmen traditionell in ausländischem Eigentum standen), 33% der industriellen Produktion und 40% der Wohnungswirtschaft. Österreich wies unter allen westeuropäischen Staaten den höchsten Staatsanteil auf. Von den zehn größten Industrieunternehmen waren nur zwei völlig frei von staatlichem Einfluss.

Unter dem Druck der Verstaatlichenkrise und angesichts stagnierender Produktivität im staatlichen Sektor (laut einer OECD-Studie war diese zwischen 1973 und 1983 in der Verstaatlichten nur um 0,1% p.a. gestiegen, während die Produktivitätszuwächse in der privaten Wettbewerbswirtschaft 3,8% p.a. betragen) einigte man sich auf eine Sanierung der Verstaatlichten durch konsequente Privatisierung, die nachfolgenden Regierungen bekräftigten den eingeschlagenen Kurs. Diese bis heute andauernde erste Phase der Privatisierung in Form von Anteilsübertragungen an staatlichen Unternehmen an Private ist mit dem Börsegang der Böhler-Uddeholm weitgehend abgeschlossen. Sie ist im Zeitraffer betrachtet trotz vieler Verzögerungen zweifellos ein Erfolg, im Vergleich zur Ausgangslage gelang sogar eine echte Systemtransformation.

Auch im Bankenbereich kam es trotz aller Turbulenzen („how not to privatize a bank“) unter dem Druck der internationalen Bankenkonsolidierung und des EU-Wettbewerbs-

Ende der 80er-Jahre Beginn einer konsequenten Privatisierungspolitik in Österreich

Druck der Verstaatlichenkrise

Erste Phase der Privatisierung ist weitgehend abgeschlossen

**Erfolgsgeschichte
österreichischer Banken
in den MOEL**

regimes zu einer weitgehend vollständigen Privatisierung. Sie trug ganz maßgeblich zur Erfolgsgeschichte österreichischer Banken in den EU-Beitrittsländern Mittel- Ost- und Südeuropas bei.

Niemand konnte im Jahr 1988 ahnen, dass es in den damals noch zur Gänze planwirtschaftlichen Nachbarländern schon bald zu einer noch viel grundlegenderen Systemwende kommen würde. Niemand hätte eine so konsequente und letztlich erfolgreiche Umstellung auf Wettbewerbsbedingungen erwartet, die uns heute ein Bild von nachhaltigem Wachstum, steigender Produktivität, hohen Raten an ausländischen Direktinvestitionen zeigt. Niemand dachte an privat finanzierte Autobahnen in den Beitrittsländern und an die insgesamt so beeindruckenden Erfolge praktisch aller Branchen der österreichischen Wirtschaft bei der Sicherung dieser neuen Märkte.

**Direkter Anteilserwerb an
ehemals verstaatlichten
Unternehmen in den
Transformationsländern
Mittel-/Osteuropas**

Ganz selbstverständlich geschah dies in den Transformationsländern Mittel- und Osteuropas in der Regel – nicht nur in der Industrie sondern gerade auch im Bankenbereich – durch direkten Anteilserwerb an ehemals verstaatlichten Unternehmen. Bis heute finden wir nichts dabei, unseren Unternehmen Erfolg wünschen, wenn es darum geht, bei Privatisierungen in den Nachbarstaaten gegen internationale Mitbewerber zu obsiegen – gleichzeitig scheinen wir aber zu akzeptieren, dass beim umgekehrten Vorgang, wenn es sich um die Privatisierung eines österreichischen Unternehmens handelt, plötzlich von nationalen Besitzständen die Rede ist und vor dem Ausverkauf von Familiensilber an „Ausländer“ gewarnt wird.

**Ein Stück gelebte
Realutopie**

Vor wenigen Tagen erst war die Freude darüber groß, dass die deutsche Tochterfirma eines teilprivatisierten, börsennotierten österreichischen Energieversorgungsunternehmens den Zuschlag für die Errichtung der Wasserversorgungsanlagen für eine Million Moskauer Bürger im Rahmen eines Betreibermodells erhalten hat. Das ist vor dem Hintergrund des Ausgangsjahres unserer eigenen Privatisierungspolitik nun wahrlich ein Stück gelebte Realutopie.

„Erfolgreicher Staat – Mehr Privat“

Heute stehen wir vor einer neuen Phase der Privatisierungspolitik. Sie ist in Umfang und Qualität nicht weniger gewichtig als jene der ersten fünfzehn Jahre, unterscheidet sich aber in zwei wesentlichen Merkmalen.

**Öffentlich-private
Partnerschaften**

Zunächst liegt ihr Schwerpunkt nicht mehr in der direkten Eigentumsübertragung von Unternehmensanteilen, sondern in der Anwendung von Wettbewerbsprinzipien und unternehmerischer Initiative in den Bereichen Infrastruktur (öffentlich-private Partnerschaften) sowie in der Gemeinwirtschaft, der Selbstverwaltung und der öffentlichen Verwaltung (funktionale Privatisierungen und Organisationsprivatisie-

rung). Dies gilt in einem EU-Mitgliedsland für alle Ebenen von Gebietskörperschaften – und es ist zu hoffen, dass sich der Österreich-Konvent hier um pragmatische Ansätze für die Neuverteilung und Auslagerung bestehender Aufgaben bemüht.

Der zweite, wesentliche Unterschied liegt darin, dass sich die kommende Phase der Privatisierung in einem fast vollständig marktliberalen Umfeld abspielt. Das gilt nicht nur für die weit fortgeschrittene, durchwegs erfolgreiche Systemtransformation in den EU-Beitrittsländern sondern auch für die neuen Marktwirtschaften Asiens (China, Indien). Dazu kommen die Effekte der internationalen Öffnung der Güter-, Dienstleistungs- und Finanzmärkte sowie der Globalisierung durch Informations- und Telekommunikationstechnologien.

Mehr noch als bisher wird Privatisierung damit zu einem der wenigen verbliebenen nationalen Gestaltungselemente von Wirtschaftspolitik im Rahmen eines intensiven innereuropäischen und weltweiten Standort- und Systemwettbewerbs.

Auch für die kommende Phase der Privatisierung gilt der Leitsatz „Mehr Privat – Weniger Staat“, er reicht aber wohl nicht mehr ganz aus, um die neue Aufgabenstellung ausreichend zu beschreiben. Das mag daran liegen, dass er in der politischen Rhetorik – von Befürwortern wie Gegnern der Privatisierung – in den letzten Jahren oft verkürzt verwendet wurde – als eine Art Abverkaufs-Slogan der Verstaatlichten – Rest-Bestände. Auch wurde er häufig dahingehend missverstanden, dass mehr Privat auch in dem Sinn „Weniger Staat“ hieße, dass der Staat nicht einmal mehr einen Gestaltungsauftrag bei der Umsetzung der Privatisierung hätte.

Natürlich kann aber den Staat niemand von dieser Gestaltungsverantwortung entbinden, wie das zuletzt bei der VÖEST-Diskussion so deutlich erkennbar war. Dennoch wurde vor drei Jahren die Corporate Governance der ÖIAG per Bundesgesetz so angelegt, dass sich der Eigentümer Staat entgegen dem Aktienrecht bei der Besetzung des – bekanntlich selbst über seine jeweilige Nachbesetzung entscheidenden – Aufsichtsrates selbst entmachtet hat. Eine jedenfalls reichlich missverständliche Interpretation von Entpolitisierung.

In der nächsten Phase der Privatisierung wird der Gestaltungsauftrag der öffentlichen Hand sogar noch entscheidender, geht es doch um nachhaltige Weichenstellungen für eine zeitgemäße Aufgabenteilung zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor, um eine Neudefinition der Rolle des Staates als Ausgestalter der Rahmenordnung, innerhalb der sich private und (in immer weniger Bereichen) staatliche wirtschaftliche Aktivität entfaltet.

Gerade wenn eine Stärkung des Wettbewerbs und eine umfassende Privatisierung und Neuregulierung staatlicher Funk-

Neuverteilung und Auslagerung bestehender Aufgaben

Nächste Phase der Privatisierung in fast vollständig marktliberalem Umfeld

Privatisierung: eines der wenigen nationalen Gestaltungselemente

Gestaltungsauftrag des Staates

Missverständliche Interpretation von Entpolitisierung

Neudefinition der Rolle des Staates

**Zweite Privatisierungsphase:
„Erfolgreicher Staat
– Mehr privat“**

**Von der staatlichen
Allzuständigkeit zu der
Reduktion auf
Kernvorhaben**

**Standort-strategische
Akzentsetzungen**

**Einbettung in eine
neu zu schaffende
Infrastruktur-Holding**

tionen erreicht werden soll, bedarf es dazu eines selbstbewussten, aufgeklärten, aktiven Staates. Der Leitsatz „Mehr Privat – Weniger Staat“ könnte demnach für die vor uns liegende, zweiten Privatisierungsphase erweitert werden auf „Erfolgreicher Staat – Mehr Privat“.

Ich werde im Folgenden versuchen, dieses Leitbild entlang von fünf Thesen mit Leben zu erfüllen

These 1:

Staat oder Privat: Mit der Vielfalt der Umsetzungsstrategien anderer EU-Staaten verlieren dogmatische Haltungen an Bedeutung

Abgesehen von einem Kernbestand von öffentlichen Aufgaben sind die Grenzen für die Aufgabenerfüllung in den verschiedenen Bereichen der Versorgung fließend. Das Grünbuch der EU über Aufgaben von öffentlichem Interesse (public utilities) zeigt, dass es zu fast jedem Aufgabenbereich, der vom Versorgungsauftrag her politisch wichtig ist, innerhalb Europas unterschiedliche Formen der Aufgabenerfüllung gibt. Geschichtlich läuft der Prozess von der staatlichen (oder kommunalen) Allzuständigkeit zu der Reduktion auf Kernaufgaben. In einer gestuften Verantwortung wird aus der Erfüllungsverantwortung (oder Leistungsverantwortung) eine Gewährleistungsverantwortung und überall dort, wo es um Wettbewerb geht, eine Regulierungsverantwortung.

Als Konsequenz des verbreiteten Pragmatismus und der ordnungspolitischen Vielfalt im Bereich der öffentlichen Güter verlieren dogmatische Haltungen betreffend die Übergänge von Staat zu Privat an Bedeutung. Die nationalen Gestaltungsspielräume sind groß, und erlauben durchaus standort-strategische Akzentsetzungen, beispielsweise im Bereich der Infrastruktur.

These 2:

Infrastruktur-Aufgaben können im Rahmen einer Infrastruktur-Holding besser erfüllt werden als in der unmittelbaren Zuständigkeit des Bundes

Die Weiterentwicklung insbesondere der netzgebundenen Infrastruktur ist für unsere Standortqualität ganz entscheidend. Die infrastruktur-verantwortlichen Unternehmen bedürfen deshalb meiner Überzeugung nach einer Einbettung in eine neu zu schaffende Infrastruktur-Holding, die möglichst frei von tagespolitischen Einflüssen und unabhängig von Wahlzyklen und wechselnden Zuständigkeiten als Infrastruktur-Konzern der Republik für die professionelle Wahrnehmung der Eigentümerrechte verantwortlich ist. Dazu zählen nicht nur unternehmensbezogene Grundsatzentscheidungen, sondern auch standortpolitisch relevante Strategien.

Ich nenne als Beispiele die Phyrn-Bahn-Achse oder die Kooperation des Wiener Flughafens mit dem National Carrier AUA bezüglich einer Strategie für die Sicherung der Rolle Wiens als Sitz von Headquarters für Zentral- und Osteuropa.

Die zu schaffende Infrastruktur-Holding muss in die Lage versetzt werden, überall dort die Rolle des strategischen Aktionärs zu übernehmen, wo das standortpolitisch Sinn macht. Sie ist der Motor für die Vorbereitung von Kooperationen mit Privaten und die Öffnung der Eigentümerstrukturen für Private überall dort, wo es um den laufenden Betrieb geht. Gleichzeitig verantwortet sie die für Ausbau und Erhalt der Netzwerke zuständigen Gesellschaften.

Die Spielräume in Richtung „Mehr Privat“ sind durchaus beachtlich, zumal es auch bei natürlichen Monopolen (Erfüllung von öffentlich erwünschten Aufgaben) – von den Linienbussen bis zur Wasserwirtschaft – regulatorisch bewährte Wege gibt, um wettbewerbliche Effizienz zu gewährleisten. Anstelle des Wettbewerbs *im Markt* tritt hier der Wettbewerb *um den Markt*, verbunden mit der (meist zeitlich begrenzten) Mandatierung Privater mit der Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe.

These 3:

Öffentlich-Private Partnerschaften sind das nächste große Bewährungsfeld der Privatisierung.

Öffentlich-Private Partnerschaften (Public-Private-Partnerships / PPP) sind bei vielen Infrastrukturprojekten ein geeignetes Umsetzungsinstrument mit geringeren öffentlichen Kosten, größerer Effizienz und Einbeziehung der Finanzierungsmöglichkeiten der Kapitalmärkte. Entscheidend für das Gelingen ist die frühe Klarheit über die projektadäquate Risikoverteilung und den geeigneten regulatorischen Rahmen. Da es sich meist um Projekte im öffentlichen Interesse handelt, übernimmt die öffentliche Hand eine Gewährleistungsverantwortung für die richtigen Rahmenbedingungen. In den meisten Fällen kommt noch eine Mitverantwortung für die Finanzierung dazu, und zwar überall dort, wo rein privatwirtschaftliche Geschäftsmodelle wegen des besonderen Projektscharakters eine ausreichende Rendite nicht erlauben.

Ein positives Umsetzungsbeispiel ist die Mobiltelefonie. Hier hat die öffentliche Hand ihre regulatorische Verantwortung professionell wahrgenommen und über eine zwischen geschaltete Regulierungsbehörde (Telekom-Control) für Wettbewerb zwischen den potenziellen Betreibern gesorgt. Das Geschäftsmodell war attraktiv genug, um die Nutzerrechte für Mobil-Frequenzen um gutes Geld zu versteigern. Gegengesetzt ist die Ausgangslage bei der Verkehrsinfrastruktur, wo die Umsetzung der meisten Projekte ohne hohe An-

Rolle des strategischen Aktionärs

Die Spielräume in Richtung „mehr Privat“ sind beachtlich

Public-Private-Partnerships

Frühe Klarheit über die Risikoverteilung ist entscheidend

Positives Umsetzungsbeispiel: Mobiltelefonie

**Breitbandinitiative –
ein spannendes
aktuelles Beispiel**

schubfinanzierungen der öffentlichen Hand scheitern müsste.

Ein durchaus spannendes aktuelles Beispiel für eine sinnvolle öffentlich-private Partnerschaft ist die Breitbandinitiative, mit der leistungsfähige Informations-Infrastruktur nicht nur in verdichteten Wohngebieten, sondern auch „am flachen Land“ angeboten werden soll. Ein klug gewähltes Incentive-System kann hier mit vertretbaren Beträgen zur raschen Umsetzung privater Netzstrukturen auch in schwierigen Gegenden führen und stiftet hohen Zusatznutzen über nachfolgende unternehmerische Initiativen.

These 4:

Zur erfolgreichen Umsetzung von öffentlich-privaten Partnerschaften bedarf es der Vorbereitung und Begleitung durch einen eigens dafür eingerichteten Verantwortungsträger („PPP-Agentur“)

Die entsprechende Vorbereitung und Begleitung der Projekte bedarf eigens damit befasster, professioneller Verantwortungsträger („PPP-Agentur“), etwa in Form einer eigenen, mit diesem Aufgabenschwerpunkt „beliehenen“ Gesellschaft nach dem erfolgreichen Vorbild des Telekombereiches. Nur mit einer derartigen Professionalisierung besteht die Chance, die Projektvorbereitung außerhalb der damit aufgrund der Komplexität der Vorhaben zwangsläufig überforderten und von der Tagespolitik abhängigen öffentlichen Verwaltung zu einem Erfolg zu führen. Das Scheitern von „Adonis“ ist ein aktuelles Beispiel dafür, was geschehen kann, wenn das nicht der Fall ist.

Gleichzeitig bietet eine PPP-Agentur die Chance, aus den Fehlern zu lernen, die bereits anderswo gemacht wurden – und sie sind durchaus zahlreich, wenn man Beispiele aus England beachtet, wo im Bereich des Bahnnetzes offensichtlich allzu gewagte Experimente eingegangen wurden.

Die fachlich einwandfreie Prüfung von Projekten auf ihre PPP-Fähigkeit schafft erst den finanzwirtschaftlichen Referenzrahmen für die Entscheidung über die richtige Kombination der öffentlichen Funktionen hinsichtlich eigener Erfüllung, Gewährleistung, Regulierung und Finanzierung. Sie ermöglicht damit, von allgemeinen Begrifflichkeiten rund um „Daseinsvorsorge“ wegzukommen und im Dreieck regulatorische Verantwortung – Leistungserfüllung – Finanzierungsverantwortung auch gemeinwirtschaftliche Leistungsträger „wettbewerbsfähig“ zu machen.

Eines der kommenden Bewährungsfelder von größter finanzieller Folgewirkung ist hier der Gesundheitsbereich – oder vielleicht treffender das „Gesundheitswesen“, ist doch kaum ein Wesen so rätselhaft wie eben dieses.

**Vorbereitung und
Projektbegleitung durch
professionelle
Verantwortungsträger**

**Aus den Fehlern
der anderen lernen**

**Regulatorische
Verantwortung –
Leistungserfüllung –
Finanzierungs-
verantwortung**

Der Politik bleiben auch bei grundsätzlicher Auslagerung vieler bisher selbst erfüllter Aufgabenbereiche unglaublich reichhaltige Gestaltungsaufgaben. Allein im Bereich der Bahn-Infrastruktur stellt sich auf europäischer Ebene die Titanenarbeit, die völlig uneinheitlichen Bahnregime und mit der Bahnnutzung verbundenen tarifarischen und regulatorischen Disfunktionalitäten so aufzulösen, dass das hehre Ziel eines Betreiberwettbewerbes auf einheitlichen europäischen Netzen zur Realität werden kann.

These 5:

Es ist Zeit für die Umkehr der Beweislast im Sinne von: soviel Markt wie möglich, soviel Staat wie notwendig.

Die Umsetzung von Infrastruktur-Projekten im Rahmen von öffentlich-privaten Partnerschaften sollte nicht nur unter dem Diktat der leeren Kassen als Konzession an Erfordernisse der Budgetkonsolidierung erfolgen. Wenn wir uns endlich von der impliziten Arbeitsannahme verabschiedeten, dass jeder öffentlich ausgegebene Euro ein guter Euro ist, während privat erwirtschaftete Euros den Geruch der Gewinnabsicht tragen, kämen wir zu einem viel umfassenderen Ansatz.

Angesichts der unzähligen Beispiele von öffentlicher Verschwendung sollten wir uns leisten, die Beweislast der richtigen Mittelverwendung umzukehren und bei jedem Projekt eine saubere Trennrechnung zwischen der privatwirtschaftlichen Komponente und der gesamtwirtschaftlichen Nutzenstiftung vorzunehmen. Davon ausgehend lassen sich dann die Höhen der Anschubfinanzierungen ermitteln, die für die öffentliche Hand verantwortbar sind, um ein Projekt in Gang zu bringen.

Ergänzt um einen professionellen regulatorischen Rahmen und die erforderlichen Vertragswerke zur nachhaltigen Sicherstellung von Qualität und Wettbewerb ergibt sich so ein rationaler Handlungsrahmen für praktisch alle Vorhaben, die nicht zu den selbst zu erfüllenden Kernaufgaben des Staates gehören.

Mittelfristig lassen sich damit massive Entlastungen der öffentlichen Haushalte erzielen. Internationale PPP-Experten schätzen die Einsparungspotenziale bei gut gestalteten Projekten auf 15 bis 20 Prozent.

These 6:

Nationale PPP-Erfahrung bei Planern, Beratern und Finanzierungsexperten ist Voraussetzung für die Umsetzung auf internationalen Märkten

Das Gelingen der nächsten Phase der Privatisierung ist von nicht zu unterschätzender arbeitsmarktpolitischer Bedeu-

Der Politik bleiben reichhaltige Gestaltungsaufgaben

Umsetzung von Infrastruktur-Projekten nicht nur unter dem Diktat der leeren Kassen

Trennrechnung zwischen privatwirtschaftlichen Komponenten und gesamtwirtschaftlicher Nutzenstiftung

Ein rationaler Handlungsrahmen

Arbeitsmarktpolitische Bedeutung

**Erfolgreiche nationale
Umsetzung als
Voraussetzung für
internationale Projekte**

tung. Die erfolgreiche nationale Umsetzung im Zug einer professionell vorbereiteten Privatisierungsoffensive ist die beste Voraussetzung für die Bewährung der damit befassten Planer, Berater, Anwälte, Wirtschaftsprüfer, Baukonsortien und Finanzierungsexperten bei den immer zahlreicheren internationalen Projekten.

**Finanzplatz Wien mit
seinen Vernetzungen**

Auch die Impulse für den Finanzmarkt Österreich können bedeutsam sein. Spezialisierte Finanzierungsexpertise in Verbindung mit allen erforderlichen Beratungsleistungen aus dem rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Bereich ist vor allem dann exportfähig, wenn sie auch auf entsprechende nationale Erfolgsmodelle verweisen kann. Die Voraussetzungen am Finanzplatz Wien mit seinen Vernetzungen zu den mittel- und südeuropäischen Nachbarn sind dafür grundsätzlich günstig.

These 7:

Vor der Ausgabenreform steht die Aufgabenreform: Ihr Gelingen entscheidet darüber, ob wir den Systemwandel schaffen

**Verantwortlichkeiten
der verschiedenen Ebenen
der Gebietskörperschaften
klären**

Vor der Ausgabenreform steht die Aufgabenreform: Wenn wir die unzähligen Dysfunktionalitäten aus dem öffentlichen Sektor herausbringen wollen und klare Anknüpfungspunkte für privatwirtschaftliche Aufgabenerfüllung schaffen wollen, müssen die Verantwortlichkeiten der verschiedenen Ebenen der Gebietskörperschaften und der sogenannten Selbstverwaltungskörper neu geklärt werden. Darüberhinaus gibt es im Rahmen der Verwaltungsreform (New Public Management) eine breite Palette von Möglichkeiten zur Organisationsprivatisierung und Auslagerung von öffentlichen Dienstleistungen.

**Ein schlanker und
gleichzeitig
kraftvoller Staat**

Das Gelingen der Aufgabenreform wird mit darüber entscheiden, ob wir die Systemtransformation zu dem schaffen, was Industrieökonom Karl Aiginger nach dem Vorbild erfolgreicher skandinavischer Staaten den „reformierten Wohlfahrtsstaat“ nennt: Ein schlanker und gleichzeitig kraftvoller Staat, der sich nicht unfinanzierbaren Tagträumen von Daseinsvorsorge hingibt, sondern Strukturen schafft, innerhalb derer neben den unabdingbaren Kernaufgaben der öffentlichen Hand ein Maximum an privater Initiative, Wertschöpfung und Dienstleistungsqualität möglich wird.