

Dr. Draxler

Ich habe ein Doktorat in technischer Chemie, war nach dem Studium Berater, 1989 wurde ich Generaldirektor der ESG AG in Linz, danach zum Generaldirektor der ÖBB bestellt. Nach meinem Ausscheiden aus der ÖBB wurde ich von den Vorsitzenden der deutschen und französischen Eisenbahnen betraut, einen europäischen Cargo Betrieb aufzubauen. In dieser Situation erreichte mich ein Anruf von Dr. Vranitzky, der mich aus meiner ÖBB Zeit gut kannte und machte mich mit Dr. Ressler bekannt, damals Vorsitzender des Aufsichtsrates der RHI AG.

Die RHI AG steckte in veritablen Schwierigkeiten durch das Engagement in den USA und suchte dringend einen neuen Vorstand, der in der Lage war, die Firma zu restrukturieren und das Vertrauen der Aktionäre und der Banken wieder herzustellen. Allerdings: Die Herren Mehdorn und Gallois wollten mich auf keinen Fall aus meinem Vertrag herauslassen, weil sie einen neutralen Mann an der Spitze dieser europäischen Initiative haben wollten. Schließlich einigten wir uns und ich konnte die CEO Position der RHI übernehmen.

Ausgangslage

Bei der RHI kamen einige Momente zusammen, die zu dieser katastrophalen, existenzbedrohenden Situation geführt hatten.

Erstens war die RHI immer knapp kapitalisiert. Die Expansionspolitik wurde meist mit Fremdkapital finanziert und das ist, wie wir wissen, nicht ungefährlich. Die RHI setzte immer den Schritt nach vorne, zuerst die österreichische Konsolidierung, dann die Übernahmen von

Didier und Dolomiti Franchi. Die Expansion verdeckte zu lange die knappen Kapitalressourcen und diese Unterdeckung wurde auch von den finanzierenden Banken durch die Vision der Weltmarktführung übersehen. Mit den Akquisitionen in den USA kam diese Politik ins Stocken. Natürlich, die USA waren und sind ein ganz wichtiger Markt für Feuerfestprodukte, auch als Drehscheibe für Südamerika. Allein rückblickend bestätigte sich, dass diese Expansion viel zu teuer erkaufte wurde, basierend weniger auf kaufmännischen Überlegungen, als vielmehr auf „Beliefs“. Auch die Transparente an der Wiener Niederlassung „Wir kaufen Amerika“ zeigten von einer gewissen Selbstüberschätzung.

Die US-Akquisitionen waren teuer und die Finanzierung dazu schwer aufzustellen. Dr. Obermeier war bereits CEO und ihm gelang es, durch seine Kontakte in Deutschland und vor allem in Bayern, die Finanzierung darzustellen.

Zweitens musste ich sehr schnell feststellen, dass das Unternehmen von der Personalkapazität überhaupt nicht in der Lage war, einen derartigen Kurs zu fahren und die US Firmen entsprechend zu führen. Es gab laufend Wechsel im Führungspersonal, es gab dauernd Probleme. Auch ohne das Abesthema wäre es in den USA zu enormen Schwierigkeiten gekommen. Der Drang, überall der Beste zu sein und die Überschätzung der eigenen Position – zwar Weltmarktführer in der Feuerfestindustrie, aber doch noch mit starker regionaler Bindung – waren nicht trivial.

Weiters konnte ich durch meinen chemisch-technischen Background schnell erkennen, dass die Produkte qualitativ in Ordnung waren, dass man aber in viel zu breite

Anwendungsbereiche gegangen ist. Die Kernkompetenzen wurden aufgeweicht. Die RHI war mit ihren Produkten kaum zu ersetzen, in bestimmten Produktgruppen hatte sie einen dominanten Anteil am Weltmarkt. Und so erschien es unbegreiflich, dass eine Firma mit derartiger Kompetenz aus dem Markt ausscheiden muss durch Maßnahmen, die mit dem Produkt nichts zu tun hatten.

Neuer Vorstand

Wir hatten auch im Finanzbereich mit Dr. Zehetner an der Spitze sehr fähige Mitarbeiter. Wir waren die erste Firma, die im großen Stil Mezzaninkapital begab und Wandelanleihen zur Bilanzsanierung auflegte. Der Vorstand bestand aus 3 Leuten, aber die eigentliche Arbeit ist unterhalb erfolgt. Wir waren der Transmissionsriemen nach außen, zu den Banken, in der Öffentlichkeit und den Aktionären. Dr. Maier kannte die Firma und die Produkte, war technisch sehr gut und eine starke Persönlichkeit. Es spielte auch eine Rolle, dass man der Meinung war, wir sind technologisch unangreifbar. Aber so stimmte das nicht mehr: der abgeschottete japanische Markt hatte mit Korosaki eine sehr starke Firma und Vesuvius war schon damals im Flow Control Bereich Spitze.

Sammelklagen

Was alle damals unterschätzten, war die Dynamik und Dramatik des Instruments der Sammelklage. Europa kannte das (noch) nicht. Ich denke auch, man kann keinem der Beteiligten deshalb einen Vorwurf machen, denn selbst die Führung von Honeywell und

Halliburton waren von dieser Entwicklung total überrascht. Plötzlich standen wir einer Front gegenüber, die nichts mehr, absolut nichts mehr mit der Feuerfest Industrie oder den Produkten zu tun hatte. Es war ein neuartiges Phänomen von Marketing- und Industrieaktivitäten auf dem Gebiet der Justiz. Die europäischen Feuerfestfirmen hatten nie etwas mit Asbest zu tun, und auch die US Firmen, die gekauft wurden, hatten in der Phase der Akquisition nichts mehr mit Asbest zu tun. Es ging „lediglich“ darum, dass die Vorbesitzerin, die von Halliburton gekauft wurde, die Firma Dresser, im Feuerfestbereich zwar tätig war und schon jahrelang nichts mehr mit Asbest zu tun hatte. Man muss sich das so vorstellen wie bei AIDS: wenn man nur faktisch eine Minute rechtlich zu so einer Unternehmensstruktur gehörte, war man bereits infiziert. Das nützten die US Anwälte aus, haben mit Annoncen und Marketingkampagnen Asbestopfer in ganz Amerika gesucht und gefunden: insgesamt waren in kürzester Zeit 600.000 Sammelklagen beisammen, die alle Schadenersatz geltend machten. Selbst Honeywell hat das Thema maßlos unterschätzt, weil die Anzahl der wirklichen Krankheitsfälle sehr gering war. Tatsächlich waren die Anwälte, die die Sammelklagen betrieben, wenn überhaupt nur marginal an der RHI interessiert. Wir waren ein kleiner Fisch. Die Hauptgegner waren die riesigen Firmen Halliburton und Honeywell. Diese Firmen kamen schwer unter Beschuss, die Aktien fielen bis zu 90%. Die bereits ausjudizierten Schadenersatzklagen gaben einen gewissen Anhaltspunkt, wohin die Sammelklagen führen könnten. Astronomisch. Es errechnete sich eine Schadenssumme von 12 Mrd. US Dollar, eine Summe, die die RHI und ihre Aktionäre nie und nimmer überlebt hätten. Tatsächlich wurde

diese Summe rund 10 Jahre später von Honeywell und Halliburton bezahlt, wovon mehr als die Hälfte die Anwälte der Sammelkläger kassierten.

Wir hatten sehr schnell gesehen, dass unsere Bilanz diese Summe nicht einmal annähernd aushalten würde. Durch den hohen Fremdkapitalanteil sind die Banken, zu Recht, nervös geworden und haben, quasi, die Reißleine gezogen. Binnen 4 Tage wurden alle Linien und Kredite fällig gestellt, die Konten gesperrt, das Pooling der Liquidität verunmöglicht. Was sollten wir tun?

Sanierung

Die verbleibenden Banken waren extrem misstrauisch. Die Banken vertrauten mir als Chemiker, dass die Aussagen unseres Technikvorstandes glaubhaft waren. Die Produkte waren nach wie vor exzellent. Wir berichteten wahrheitsgetreu und haben unsere Schwierigkeiten nicht verschwiegen. Das schaffte zusätzlich Vertrauen. Außerdem war es enorm wichtig, auch persönlich wieder das Vertrauen zu den Geldgeber herzustellen, um uns die Möglichkeit zu geben zu zeigen, dass wir in der Lage sind, die Firma zu restrukturieren. Die Vorstände hatten dann auch nicht unerhebliche Beträge privat aufgebracht, um die Wandelanleihen zu zeichnen. Auch das hat den Vertretern der Banken imponiert, denn wenn die Führung eines Unternehmens an den Erfolg glaubt und eigenes Geld investiert, dann ist das besonders viel wert. Das ist, wenn man so will, ein typisch österreichischer „soft fact“ gewesen, in dieser Situation auch nicht unwesentlich.

Die Sanierung ist schließlich wesentlich schneller gegangen, als alle dachten. Technisch ging das so: Die 600.000 Sammelklagen bedrohten direkt die amerikanischen Giganten Honeywell und Halliburton und es konnte nicht ausgeschlossen werden, dass auch diese Firmen in große Schwierigkeiten kommen würden. So wurde überlegt, wie man das Schadensrisiko eingrenzen könnte. Das Chapter 11 Verfahren des amerikanischen Rechtssystems lieferte dafür eine Handhabe. Wir einigten uns mit den amerikanischen Firmen auf eine Entkonsolidierung unserer amerikanischen Assets. Diese wurden in die Verantwortung und sogenannte Herrschaft einer amerikanischen Richterin gestellt mit dem Ziel einer außergerichtlichen Einigung und der Bildung von Trusts, die die Ansprüche befriedigen sollten. Beide US-Firmen mussten die Trusts mit enormen Geldmengen alimentieren. Auf diese Weise schützten sich alle Beteiligten vor weiteren Ansteckungen: Halliburton und Honeywell begrenzten die Ansprüche gegen sich und die RHI-Mutter und alle nicht US-amerikanischen Tochterfirmen waren auch nicht mehr betroffen. Allerdings mussten wir einen hohen Preis dafür bezahlen: die Entkonsolidierung bedeutete für die RHI einen Gesamtverlust von an die 1,3 Mrd. Euro, der sich mit 850 Millionen negativem Kapital in der Bilanz widerschlug. Diese Entkonsolidierung ist bilanz- und forderungstechnisch eine Seite. Die andere Seite war die unternehmenspolitisch-emotionale Seite: wir durften zu unseren Kollegen in den USA keinen Kontakt mehr halten, die seinerzeit uns gehörende Firma ist plötzlich Konkurrent auf dem Markt. Außerdem durften wir in den USA nicht zu aggressiv auftreten, um die Sanierung der ANH – so hieß diese neue Firma nun – nicht zu gefährden. Man hat quasi aus einem lebenden Organismus ein Organ herausgeschnitten und musste nun mehr schauen, wie man ohne dieses

Organ weiterleben kann. Die Sanierung hing mehrmals an einem seidenen Faden. Belastend waren zB auch bestimmte Bedingungen der Banken als Voraussetzung für die Weiterfinanzierung. So waren alle unsere Produkte als Sicherheit verpfändet und es musste auf jede Palette ein Kuckuck geklebt werden. Man kann sich vorstellen, wie das auf die Belegschaft wirkte. Im Laufe der Zeit konnte auch dieses Thema gelöst werden. Wesentlich war natürlich die große Kundentreue. Tatsächlich haben wir durch all die Wirren keine Kunden verloren. Die Kunden zeigten Verständnis für unsere Situation und kauften weiterhin unsere Qualitätsprodukte.

Die Insolvenz der RHI wäre damals die größte Industriepflicht Österreichs gewesen.

Außerdem: Der hohe Fremdkapitalanteil hätte auch einigen Banken veritable Probleme bereitet. Raiffeisen war, im Verhältnis zur eigenen Größe, am höchsten bei uns engagiert.

Mehrere Milliarden Schilling. Die Bank Austria kämpfte zu dieser Zeit gerade mit großen Schwierigkeiten in Russland und hätte eine weitere Großpflicht auch nicht leicht verkraftet.

Auch spielten die Aktionäre bei der Sanierung eine Rolle. Einmal, weil sie die bilanziellen Maßnahmen in der Hauptversammlung beschlossen und auch dadurch, dass sie unsere Aktien zu Tiefstpreisen nicht verkauften. Der Kurs hat sich relativ schnell erholt und daher konnten sie dann mit Gewinn aussteigen. Wie übrigens die Banken auch. Das Mezzaninkapital wurde zurückgezahlt, die Wandelanleihen zu 7,14 Euro begeben und zwischen 17-24 Euro eingelöst.

Zusammenfassend lässt sich also sagen: Die Banken haben auch bei der Sanierung unternehmerisches Risiko getragen, durch Zeichnung des Mezzaninkapitals und der Wandelanleihe. Beide Instrumente wurden ordentlich bedient und somit hat sich auch für die

Banken die Restrukturierung ausgezahlt. Die Banken haben dem Management vertraut, denn die Sicherheiten, also Läger, Liegenschaften und Maschinenpfänder sind nur bei einem florierenden Unternehmen werthaltig. In dieser extrem schwierigen Zeit gab es eine weitere Front, quasi wie im kalten Krieg, aber diesmal unsichtbar. Die entscheidende Abstimmung über die notwendigen Kapitalmaßnahmen war natürlich einer Hauptversammlung vorbehalten. Und bis in die frühen Morgenstunden des Tages der HV gab es keine Zustimmung im Aufsichtsrat bei Standardformulierungen in den Verträgen. Schließlich erbat ich um 1 Uhr früh ein Time-Out, rief Generaldirektor Randa zu Hause an, erklärte ihm die Situation und erreichte seine Zustimmung, die Bankanwälte in der Nacht in die Sitzung hineinzuschicken. Diese stimmten dann unseren ungewöhnlichen Abänderungsvorschlägen zu, die ausschließlich nur das Kleingedruckte in den Verträgen betrafen, wie Formalbestimmungen der AGBs, und die HV konnte somit entscheiden.

Auch hier sieht man, wie wichtig das inzwischen aufgebaute Vertrauen war. Die Sanierung hing wieder einmal an einem seidenen Faden.

Nicht unbedeutend waren die guten Kontakte, die ich zu den Medien unterhielt. Dadurch gelang es auch von außen, durch Berichte in den Zeitungen und Journalen, die Stimmung zu verbreiten, dass wir auf gutem Wege sind. Das lasen auch die Mitarbeiter und es kam zu einem positiven Rückkoppelungseffekt.

Ein anderer Aspekt war das Sozialkapital, also die Rückstellung für Betriebspensionen unserer Mitarbeiter. Bei einem Konkurs wären zig-tausende Mitarbeiter und Pensionisten

schwer getroffen worden. Schließlich haben die Banken später akzeptiert, dass diese wohl erworbenen Rechte für die Betriebspensionen nicht geschnitten werden. Auf weitere Pensionszusagen mussten für alle Zukunft verzichtet werden.

Heraklith

Dieses in Ferndorf in Kärnten produzierte Dämmmaterial – entstanden aus einem Abfallprodukt bei der Kaustergewinnung – passte nicht zum Kerngeschäft und war ertragsmäßig nicht so profitabel. Wir konnten es schließlich in einem Bieterprozess um mehr als 200 Millionen Euro an einen deutschen Mitbewerber im Bau- und Dämmstoffbereich verkaufen.

Zukunft

Für die Zukunft der RHI lässt sich sagen, dass aus der Sicht eines Chemikers kein Material vorhanden ist, das Magnesit, Dolomit oder Bauxit für die Hitzedämmung bei Stahl, Zement und Aluminium-Erzeugung ersetzen kann. Im Periodensystem gibt es zwar das ein oder andere Element, das man dafür verwenden könnte. Aber eine kommerziell vernünftige Alternative kann man damit nicht erzielen. Aufgerufen sind also Management und Aufsichtsrat, die strategisch richtigen Entscheidungen zu treffen und operativ ordentlich abzuwickeln.