

Dr. Hellmut Longin

Generaldirektor bei Radex in Radenthein

Ich wurde im Jahr 1973 von den Amerikanern als Vorstandsvorsitzender eingesetzt für Gesamteuropa, für die damaligen Grefco Aktivitäten in Europa. Neben Hochfilzen in Tirol haben wir auch in Deutschland und in Griechenland einige Werke besessen, und Vertretungen in etlichen Ländern, aber das Hauptwerk für mich war damals die Radex in Radenthein. Es war mein Ziel, zu sämtlichen Produktionsstätten und Firmen den gleichen Abstand zu haben und habe deshalb die Zentrale von Radenthein nach Wien verlegt.

Ich glaube, wir haben das Geschäft ganz gut gemacht. Es hatte mich schon in meiner Zeit als Reiseingenieur immer irritiert, dass ich persönlich viele Studienkollegen aus Leoben bei diversen Stahlwerken getroffen habe, die Veitscher Produkte verkauften. Und ich habe mich damals schon geärgert, dass 2 österreichische Firmen, von denen jede behauptete, für sich allein der Weltmarktführer im Feuerfestgeschäft zu sein, sich gegenseitig auf dem Weltmarkt bekämpften und die Preise ruinierten.

Management Buy-Out (MBO)

Ich bin regelmäßig einmal im Monat in die USA zu den Board Meetings geflogen. Bei einem dieser Meetings in den frühen 1980er Jahren ist herbe Kritik unserer amerikanischen Aktionäre auf mich niedergeprasselt. Wir verdienten zu wenig Geld, machten in Bezug auf Umsatz zu wenig Gewinn und lieferten daher zu wenig Dividende ab. Man diskutierte, ob man sich nicht überhaupt von den europäischen Werken trennen sollte. Ich habe damals bei diesem Board Meeting sofort aufgezeigt und gesagt, sollten sie wirklich ernstlich überlegen, den Weltmarktführer im Know How Feuerfest zu verkaufen, geben Sie bitte dem Management und mir die Chance zu kaufen. Ich habe dann meine Kaufabsichten in einem Schreiben an die US-Mutter wiederholt, hörte aber dann lange Zeit nichts mehr davon. Der neue Chef, Bob Smith, ein ehemaliger Vizepräsident der US-Steel, den ich auch heute noch als Stahlwerker und Persönlichkeit erster Klasse verehere, hatte meinen Brief in einer Schreibtischlade gefunden und mich gefragt „Meinst du das noch immer ernst?“ und ich habe gesagt, „Ja natürlich!“ Es war ihm möglich, die amerikanischen Aktionäre zum größten Teil zu überzeugen, die europäischen Teile, der Grefco in einem MBO zu verkaufen. Der Preis wurde nach langen Verhandlungen ausgeschnapst, und ich bin dann losgezogen in der österreichischen Bankenwelt, um die damals vereinbarten 525 Millionen Schilling aufzutreiben. Das war ein recht eigenartiges Unterfangen, weil damals die heimischen Bankvorstände die Konstruktion eines Management Buy Outs nicht gekannt hatten. Ich bin mir vorgekommen wie ein Lehrer in der Schule. Im Jahr 1985 war es nicht leicht, das Geld aufzutreiben. In meiner Verzweiflung habe ich die Girozentrale anvisiert und habe Herrn Dr. Pale angerufen. Der sagte mir, nachdem ich ihn im Kalender blättern hörte, er habe in 14 Tagen Zeit. Da die Angelegenheit sehr dringlich war, bestand ich auf einem Treffen noch am

selben Tag, welches schließlich um 22:00 Uhr, nach Ende der Giro-Vorstandssitzung zustande kam. Das Gespräch verlief so:

Dr. Pale kam in das Wartezimmer und sagte: „Was ist denn so dringend?“. Ich sagte zu ihm: „Herr Doktor, könnte mir die Girozentrale 525 Mill Schilling borgen?“ - „Ja wofür denn?“ - „Ich möchte gerne unser Unternehmen erwerben, das ist eine beinahe einmalige Chance“, und habe ihm die Geschichte über die Verhandlungen erzählt. Dann hat Dr. Pale gesagt „Top, die Wette gilt, wir machen das.“ Die Giro war bereit, gemeinsam mit der Ersten Österreichischen Sparkasse und der Zentralsparkasse die Finanzierung bereitzustellen. Am 28. Juni 1985 wurde eine außerordentliche Hauptversammlung in den USA einberufen, um den Verkauf zu beschließen. Am Morgen amerikanischer Ortszeit ruft mich Dr. Pale an und sagte, die Z hätte ihre 150 Millionen zurückgezogen. Er könne diese Summe in der Kürze der Zeit nicht woanders auftreiben, er müsse den Deal platzen lassen.

Die HV wurde abgesagt, weil ich die Finanzierung nicht zusammen brachte.

Vom FBI gesucht

Gleichzeitig hatte ich in Erfahrung gebracht, dass mich Raymond Perlman, der Hauptaktionär von Grefco, polizeilich suchen ließ. Er hatte zwar aktienrechtlich, trotz seiner 50,2% Aktien, keine Handhabe, den präsumptiven Verkauf zu blockieren, wollte aber über einen Haftbefehl erreichen, dass ich nicht ausreisen konnte. Polizisten in Zivil warteten vor meinem Hotel, vor der Grefco-Zentrale und am Flughafen in Philadelphia, um mir den Haftbefehl irgendwie zustecken zu können. Nach US-Recht gilt er dann als zugestellt und sofort vollstreckbar! Ich fühlte mich wie ein geprügelter Hund. Mit dem Zug fuhr ich nach New York - der Bahnhof wurde nicht überwacht – und von dort mit der Lufthansa nach Europa. Ein Kollege brachte mir meinen Koffer aus dem Hotel noch zum Flughafen nach New York.

Herr Perlman war der Meinung, ich hätte mir diesen viel zu billigen Kaufpreis treulos erschlichen und war gegen einen Verkauf.

Wir sind dann mit Raymond Perlman in Verhandlungen getreten und nach eineinhalb Jahren schwierigster Gespräche konnten wir seine ursprüngliche Forderung von 2 Mrd. Schilling auf gerade noch akzeptable 800 Mio ATS reduzieren. Mit diesem neuen Kaufpreis bin ich wieder zu Dr. Pale gegangen, der mir zusagte, die Girozentrale alleine würde 400 Mio ATS finanzieren, also die Hälfte. Den Rest musste ich selber aufbringen. Innerhalb von 2 Wochen hatte ich über befreundete Firmen und Partner die Summe von 400 Mio ATS beisammen. Darunter so klingende Namen wie Cement Road Stone (CRH). Die „Privaten“ bekamen 50% an der Firma, ich habe mich mit 120 Mio ATS bei der Giro verschuldet und 10,5% der Aktien gekauft.

Gott sei Dank hatte mein Vater das nicht mehr miterlebt, wie ich mich verschuldete, hat sich aber sicherlich im Grabe umgedreht. Überraschend und erfreulich war die Tatsache, dass 25% der Mitarbeiter vor dem Börsengang rd. 60 Mio ATS aufbrachten und zu denselben Bedingungen wie das Management Aktien kauften. Der Gewerkschaft war es gar nicht recht, dass so viele Mitarbeiter Aktien kauften. In einem Gespräch mit dem Zentralsekretär wurde mir gesagt: "Wie sollen diese Arbeiter jemals streiken können, wenn sie Mitbesitzer der Firma sind?" Meine Antwort: „80 Jahre haben wir in Radenthein keine Minute Streik gehabt und soweit ich es Ihnen garantieren kann, werden wir auch in den nächsten 80 Jahren keinen Grund zu einem Streik haben.“

Meine Kollegen im Vorstand waren Walter Ressler und Helmut Pichl.

Im ersten Durchgang wurden 35 % an die Börse gebracht, die Bank und die Firmeninvestoren haben im Laufe der Zeit alle Aktien verkauft.

Veitscher Magnesit (VMAG)

Die französischen Aktionäre hatten nach dem Regierungswechsel 1991 in Frankreich, als Mitterrand an die Macht kam, um ihr Vermögen gebangt. Da kaufte Karl Kahane deren Anteile. Als sich die Stimmung in Frankreich wieder beruhigte, wollten die französischen Aktionäre ihre Zusagen nicht mehr einhalten. Kahane klagte und bekam nach längerem Prozessieren schließlich Recht.

Die meisten französischen Aktionäre, vor allem die französische Stahlindustrie, hatten ihre Aktien bereits in der Schweiz. Nun besaß er mit insgesamt 72% des Aktienkapitals die Mehrheit.

Ich kannte Herrn Kahane bereits seit längerem aus einer gemeinsamen Beteiligung in Israel, die wir noch vor dem MBO abgeben haben. Der politische Druck der Araber auf ein nicht-US-amerikanisches Unternehmen wäre zu groß geworden und unsere Umsätze in den arabischen Ländern hätten schwer gelitten.

Karl Kahane und ich waren uns einig, eine fusionierte Radex/Veitscher gemeinsam 50:50 zu besitzen. Nur Kahane änderte seine Meinung und wollte plötzlich 65% für sich. Das war wiederum für mich nicht akzeptabel, denn das hätte bedeutet, dass wir Herrn Perlman mit Herrn Kahane ausgetauscht hätten und wiederum nicht Herr im eigenen Haus gewesen wären. Kahane hatte in seinen Überlegungen ganz offensichtlich übersehen, dass die Radex neben dem Feuerfestgeschäft außerdem noch die Firma Heraklith besaß, welche sehr gut lief.

Der erste Versuch einer Fusion ist also gescheitert. Ich habe immer wieder Informationen bekommen, Kahane würde versuchen, die Veitscher an die englische Feuerfest Industrie zu verkaufen. Auch wurden Japaner in seinen Werken gesehen. Natürlich gefiel mir das absolut nicht. Einen neuerlichen Versuch zu reden hatte Kahane kategorisch abgelehnt. Also fragte ich Dr. Taus, ob er bereit wäre, für ein österreichisches Konsortium die VAMG zu kaufen. „Ja“ sagte Dr. Taus, „nur auf eine eventuelle Frage von Kahane, ob Sie mit dabei sind, werde ich Herrn Kahane für Sie nicht anlügen“. Kahane

willigte ein und somit war die Tür für Verhandlungen wieder offen. Die Transaktion kostete 3,2 Mrd ATS für 51%, finanziert über eine Kapitalerhöhung bei Radex und über die Banken. Das war sicher ein stolzer Preis, aber notwendig. Wir konnten nun die Firmen zusammenführen und haben eine 2-Marken-Strategie weitergefahren.

Radex – VMAG: Zwei Kulturen

Bei mir war die Radex ein hemdsärmeliges Unternehmen. Ich hatte zwar immer einen Schlips im Büro, aber die Ärmel waren hochgekrempt und meine Bürotür offen. Bei Veitsch war man mit weißen Handschuhen unterwegs, Diener haben die Unterschriftsmappen getragen. Dr. Leibenfrost war 5 Minuten nach meiner Unterschrift weg. Wie ließen sich die 2 Kulturen vereinbaren? Es war ein Kampf, die Radex Seite wurde etwas vornehmer, und die Veitscher etwas weniger vornehm. Ich holte Herrn Nemeč, den CEO vor der Übernahme durch Kahane, zurück und gemeinsam gelang es uns schrittweise, die Kulturen anzugleichen. Mit der Übernahme von Didier in Wiesbaden und Dolomiti Franchi in Italien hatten alle Mitarbeiter und Führungskräfte plötzlich ein neues Ziel. Der Didier Deal war deshalb hervorragend, weil Didier sehr stark bei Flow Control und auf der weißen Seite war, also im nicht-basischen Bereich. Außerdem war Didier Eigentümer der Narco, welche in Nordamerika mit Abstand der wichtigste Anbieter im weißen Segment war. Und mein Ziel war, in den folgenden 10 Jahren die Narco mit unserem Know-How auszustatten. Wir hätten damit den US Markt beherrscht.

Ich schied 1995 mit 61 Jahren aus dem Vorstand aus und wurde für 3 Jahre zum Vorsitzenden des Aufsichtsrates bestellt. Mein Nachfolger im Vorstand wurde Dr. Ressler, und es war zwischen uns ausgemacht, dass er für 2 Jahre CEO bleibt. Eingebettet zwischen Dr. Mörzl als Produktionschef und Dr. Taferner für die Finanzen sollte er seine Ideen einbringen und die Firma führen. Ich konnte nicht ahnen, dass Dr. Ressler die beiden Kollegen vor Ablauf der 2 Jahre aus dem Vorstand entfernen lassen würde. Ich konnte es auch nicht verhindern.

US Akquisitionen - Asbestthematik

Unter Dr. Ressler wurden die amerikanischen Firmen Harbison Walker, AP Green und Grefco gekauft. Auf einen Schlag wurde die RHI so zum größten Produzenten auch in den USA, allerdings mit bereits damals total veraltetem Maschinenpark und man ist sehenden Auges in die Asbestthematik hineingeschlittert. Ich wusste von Raymond Perlman, dass er sich kurz vor dem Verkauf der RHI mit rund 5 Mio USD von dem Asbestproblem bei der Grefco freigekauft hatte. Ich informierte natürlich Dr. Ressler unverzüglich und bat ihn inständig, die weiteren Zukäufe abzublasen. Warum Ressler nicht reagierte? Wahrscheinlich wollte auch er in die Geschichte der Firma eingehen und hat bewusst bei diesen Problemen weggeschaut. Das war und ist meine Auseinandersetzung mit Dr. Ressler. Abgesehen von Asbestthemen kaufte die RHI mit 200 Mio Eigenmittel eine Firmengruppe mit weiteren 800 Mio US\$ Krediten. Das konnte nicht gut gehen. Ich hatte diese Umstände natürlich auch den Bankenvertretern im AR berichtet, Herrn Randa von der Bank Austria und Herrn Treichl von der

Erste Bank. Beide Herren haben dem Deal trotzdem zugestimmt. Als sie das Ausmaß des Desasters erkannten, sind sie aus dem AR ausgeschieden.

Führung der US-Firmen

Schon die Didier musste erkennen, dass die Narco nach anderen Gesetzmäßigkeiten gearbeitet hatte. Für den Kaufpreis von 110 Mio DM hatte Didier auch nie nur 1 Cent Dividende bekommen. Allerdings wurde der Didier CEO jedes Jahr zum Golfturnier nach Pebble Beach eingeladen. Eine ähnliche Erfahrung machten meine Nachfolger bei den zugekauften amerikanischen Firmen. Sie waren nicht in der Lage, eine konzernmäßige Führungs- und Entscheidungsstruktur einzurichten.

Rücktritt Herr Dr. Ressler, Ankunft Herr Obermeier

Ressler wuchs die ganze Krise über den Kopf und so entschloss er sich, Herrn Obermeier von der VIAG aus der Pension zurück zu holen und als CEO einzusetzen. Obermeier ist in die deutsche Wirtschaftsgeschichte eingegangen als jener Manager, der damals bereits den größten Verlust einer deutschen Firma zu verantworten hatte. Und so ein Mann wurde geholt, um die RHI aus der Krise zu führen! Nemeč, der mir im AR als Vorsitzender folgte, stimmte der Bestellung Obermeiers zu, über Vorschlag von Ressler.

Bei meinem Ausscheiden aus dem AR wurde ich zum Ehrenpräsidenten gewählt. Als die HV die Übernahme der amerikanischen Firmen beschloss, habe ich als Protest gegen diesen Irrsinn meine Ehrenpräsidentschaft zurückgelegt.

Als das gesamte Ausmaß des Desasters aktenkundig wurde, wurde der gesamte Vorstand ausgetauscht. Lediglich Andreas Maier, zum Zeitpunkt des Ankaufs kurz im Vorstand, blieb. Zusätzlich wurde Dr. Zehetner als CFO bestellt. Die finanzierenden Banken bestanden auf einem CEO ihres Vertrauens. So kam Dr. Draxler zusätzlich in den Dreiervorstand.

Sanierung

Der gesamte Verlust aus dem US-Abenteuer kostete über 1,2 Mrd Euro. Unverständlicherweise musste die RHI den gesamten Verlust tragen. Die österreichischen Banken, die vor dem Erwerb über das Risiko voll informiert wurden, kamen ungeschoren davon. Das ist mir nicht verständlich. Ich habe mehrmals mit dem neuen CFO, Zehetner darüber diskutiert. Treichl und Randa, respektive die von ihnen geführten Banken, hätten schon als Strafe für ihre Zustimmung wider besseres Wissen einen Teil der Sanierungskosten tragen müssen.

Die Aktionäre haben de facto schwer geblutet. Der Höchstkurs der Aktie lag bei 1.500 Schilling, also mehr als 100 €, die neuen Wandelschuldverschreibung 2001 wurden mit rund 7 € begeben und der Aktienkurs war auf € 2,80 gesunken.