

Dr. Walter Ressler

Den Ursprung der heutigen RHI bildet die „Österreich-Amerikanische-Magnesit AG“ in Radenthein im Jahre 1987. Dieses Unternehmen war seit der Gründung im Jahre 1908 in Amerikanischen Eigentum. Seit den 1950er-Jahren im Eigentum der „General Refractories Company“ mit Sitz in Philadelphia. Also insgesamt 79 Jahre in amerikanischen Besitz.

Alle wichtigen unternehmerischen Entscheidungen wurden in Philadelphia getroffen, also aus einer Entfernung von mehr als 7000 km. Die Geschäftspolitik wurde in Philadelphia festgelegt, so war z.B. der attraktive nordamerikanische Markt für uns versperrt, die Personalentscheidungen wurden in Philadelphia getroffen. Bestellung des Aufsichtsrates, der Vorstände, bis hinunter zu den Prokuristen. Alles war den „Amerikanern“ vorbehalten, vor allem auch die Genehmigung der Investitionen und die Finanzpolitik.

Magnesit hat mein ganzes Leben bestimmt. Nach meinem Jus Studium in Graz an der Karl Franzens Universität studierte ich in Yale. Generaldirektor Dr. Wick war der Meinung, als amerikanisches Unternehmen brauchen wir jemanden mit einer amerikanischen Ausbildung.

Er hat mich nach Radenthein zu einem Gespräch eingeladen. In 5 Minuten waren wir uns einig, dass ich am 5. Mai 1958 bei der damals österreich-amerikanischen Magnesit AG eintrete. Ich wurde Assistent des Generaldirektors und hatte dadurch von Anfang an einen großen Einblick in den Konzern gewonnen.

Dr. Wick war bis 1973 Generaldirektor.

Später kam ich in den Verkauf. Dort begann ich als Sachbearbeiter und konnte mich mit dem Weltmarkt der heutigen RHI vertraut machen. Mit 40 Jahren wurde ich 1972 als Jüngster in den Vorstand der österreichisch-amerikanischen Magnesit berufen.

Wir waren insgesamt 5 Mitglieder im Vorstand.

Nachfolger von Dr. Wick wurde 1973 Dr. Longin. Dieser war schon seit 1960 im Unternehmen. Ich wurde als sein Stellvertreter bestellt und Dipl. Kaufmann Pichl als Finanzchef. Die Zentrale wurde von Radenthein nach Wien verlegt. Herrn Dr. Longin und mir war es klar, dass das volle Potential unseres Unternehmens nur dann zur Entfaltung kommen

kann, wenn wir uns von der totalen amerikanischen Abhängigkeit durch einen „Befreiungsschlag“ loslösen können.

Durch verschiedene unternehmerische Entscheidungen der Grefko, die Jahrzehnte zurückliegen, waren wir gegenüber der Veitscher Magnesit stark benachteiligt. Die Veitscher hatten sich finanziell wesentlich leichter getan, auch im Marktauftritt waren sie flexibler, während wir immer am Limit fuhren.

Die Amerikaner entschieden, sich von den europäischen Werken zu trennen, hauptsächlich wegen der schlechten Ertragslage. Es gab zwei MBO-Versuche. Einer, im Jahr 1985, ist aus verschiedenen Gründen gescheitert, unter anderem auch, weil eine österreichische Bankengruppe, die Zentralsparkasse, sich von der Finanzierung zurückgezogen hatte. Im Jahr 1987 ist es uns dann allerdings gelungen, zu einem wesentlich höheren Preis, 800 Mio Schilling, die europäische Gruppe der General Refractories zu erwerben. Und diese „Befreiung“ ist uns durch einen spektakulären und in der Wirtschaftsgeschichte Österreichs erstmaligen Management-Bey-Out gelungen. Dabei sind Herr Dr. Longin und ich ein unglaublich hohes finanzielles Risiko eingegangen, um je ca. 10% des Aktienpaketes zu erwerben.

Die Auflage der Bank war, dass wir für den Rest auf 50 % Investoren mit Bankgarantie finden. Das heißt 50% mussten durch Investoren abgedeckt sein, dann war die Girozentrale bereit, die anderen 50% zu finanzieren.

Die Bank finanzierte also 400 Millionen und die anderen 400 Millionen kamen von dritter Seite.

Wir waren nunmehr unabhängig und konnten das Schicksal des Konzerns in eigene Hände nehmen.

Wir wollten die erste Position in der weltweiten Feuerfest-Industrie erreichen. Es war uns klar, dass dieser Weg nur über die Veitscher Magnesit führte. Das wusste auch Herr Kahane und hat einen entsprechend hohen Preis dafür verlangt. Letztendlich sind wir dann über Vermittlung von Dr. Taus relativ rasch handelseins geworden, der gigantische Preis von 3,3 Mrd für 51% war unverrückbar. Dr. Longin und ich waren uns im Klaren, dass sich jeder Schilling auszahlte, dieses Paradeunternehmen der österreichischen Volkswirtschaft zu erwerben.

Finanziert wurde die Übernahme auf dem Kapitalmarkt. Zur Finanzierung gründeten wir die ÖMIG, die österreichische Magnesitindustriengesellschaft, brachten die Anteile von Veitscher

und Radex in diese Gesellschaft ein und gingen mit dieser an die Börse. Eine erfreulich große Anzahl von Mitarbeitern kaufte Aktien ihrer Firma.

Auch aus Gründen des weiterhin anhaltenden Konkurrenzkampfes auf den Märkten entschlossen wir uns, die beiden Firmen zu fusionieren. Technisch erfolgte das in einer Konstruktion, in welcher die VMAG die Radex kaufte.

Nach der Konsolidierung des österreichischen Marktes trachteten wir danach, den europäischen Markt zu konsolidieren, um den erfolgreichen Weg weiter gehen zu können.

Didier-Werke AG war das umsatzstärkste Unternehmen der Feuerfestindustrie, und es gab zwei Hauptgründe für unser Interesse an einer weiteren Akquisition: --Didier verfügte über eine hervorragende Technologie in dem äußerst attraktiven und zukunftsorientierten Marktsegment der Kontrolle des flüssigen Stahls und –Didier hatte in Form der „Narco“ ein Unternehmen in den USA, welches für uns an sich schon interessant war, aber auch als Sprungbrett für weitere Akquisitionen zur Ausweitung unserer Marktstellung in Nordamerika. Wir erwarben von der VIAG 51% der Aktien an Didier und schließlich vor einigen Jahren 100%.

„Dolomit“ war ein ständiges Thema. Es war und ist ein Fakt, dass der „Dolomit-Stein“ aufgrund seines günstigen Preis-Leistungsverhältnisses in gewissen Anwendungsbereichen „unschlagbar“ ist. Es hat daher in unserem Haus immer wieder Anläufe gegeben, in das Dolomitgeschäft einzusteigen, umso mehr, als unser Unternehmen in Tirol über eine eigene Lagerstätte von hochwertigem „Dolomit“ verfügt. Wir wollten in ein „fertiges“ Dolomit-Unternehmen einsteigen und erwarben 1993 51% des Kapitals des italienischen Unternehmens „Dolomiti Franchi“ mit Sitz in Brescia. Auch bei dieser Akquisition wurde ein Aktientausch als ein Teil des Kaufpreises vereinbart. Auch bei „Dolomiti Franchi“ besitzt RHI in der Zwischenzeit 100% des Aktienkapitals.

Der nordamerikanische Markt war ein wichtiges Absatzgebiet für uns, aber wir waren ein kleiner Mitspieler. Die Lieferungen aus Europa mit Spezialprodukten waren begrenzt. Wir erfuhren, dass die Eigentümer von Harbison Walker und AP Green sich von diesen Unternehmen trennen wollten. Wir sahen das als eine günstige Möglichkeit an, unseren ertragsorientierten Umsatz um 40% zu steigern. Wir überlegten eine Konstruktion, in welcher wir die Narco als Sacheinlage einbringen, alle drei Unternehmen fusionieren und mit dem fusionierten Unternehmen am Markt auftreten.

Unser Vorschlag wurde sofort abgelehnt. Der Verkäufer hatte ein anderes Offert auf cash-Basis, und war an einem Aktientausch oder dgl. nicht interessiert. Um diese Marktchance nicht zu verlieren, mussten wir auf diesen teuren Vorschlag eingehen.

Die Eingliederung der amerikanischen Firmen funktionierte ganz ordentlich und in den ersten 2 Jahren, als die amerikanischen Firmen einen interessanten Beitrag zum Ergebnis der RHI brachten, erzielten wir auch gute Ergebnisse,.

Dann kam das Asbestthema.

Wir kannten es, wir wussten, dass dieses Thema da war. Und es gab dagegen Versicherungen im großen Ausmaß, welche die uns bekannten Asbestansprüche leicht abdecken hätten können. Aber das war ein Irrtum.

Wir haben das Ausmaß der Asbestschäden nicht vorhergesehen. Wieso hatten die amerikanischen Firmen das Asbest Thema und die Europäer nicht?

In Europa wurde kein Asbest zugemischt, in Amerika in früheren Zeiten sehr wohl. So wusste man zwar vom Asbest, dachte aber, dass die Versicherungen ausreichend seien, und dachte, dass man dadurch dieses Thema absichern könnte.

Die Bedrohung aus diesem Irrtum wurde noch vergrößert durch die Sammelklagen, sodass wir schließlich gezwungen waren, Chapter Eleven anzumelden.

Mit der Eröffnung des Chapter Eleven Verfahrens und der damit verbundenen Entkonsolidierung der US-Assets ist unsere amerikanische Beteiligung praktisch wertlos geworden.

Ich war damals Präsident des Aufsichtsrates, Dr. Obermeier Generaldirektor.

Dr. Longin schied 1995 aus dem Vorstand aus, ich wurde Generaldirektor bis 1999 und nach mir kam Dr. Obermeier. Also unter seiner Stabführung wurden die amerikanischen Zukäufe finanziert und das Chapter Eleven eingeleitet.

Im Rückblick muss ich feststellen, dass es das Verdienst von Dr. Obermeier war, die Finanzierung aufzustellen.

Die Kapitalerhöhung wurde mit Erfolg durchgeführt, befreundete bayrische Unternehmen in die Kapitalerhöhung eingebunden. Er verhandelte mit den Banken und brachte es fertig, dass wir den hohen Kaufpreis zahlen konnten.

Das Chapter Eleven Verfahren hatte devastierende Auswirkungen auf unsere Bilanz. Dr. Obermeier verlor alle Glaubwürdigkeit bei den Banken, sie waren nicht mehr bereit, mit ihm weiter zu machen. Daher musste er gehen.

Natürlich stellt sich die Frage, wieso die Sanierung der US-Pleite ohne Schuldennachlass der Banken durchgeführt wurde und die RHI sämtliche Lasten alleine tragen musste. Der neue Vorstand hatte nicht die Kraft, einen Schuldennachlass bei den Banken durchzusetzen. Es gab zwar einige Begünstigungen und finanzielle Erleichterungen, aber den Großteil des Schadens musste die Firma tragen.

Die Banken haben über die Wandelschuldverschreibungen und das Mezzaninkapital am Risiko teilgenommen und haben damit gut verdient, denn die Wandelschuldverschreibungen wurden mit ca. 7 Euro begeben und um 30 Euro verkauft. Sie wurden für das Risiko belohnt.

Es gelang mir mit ganzer Kraft, einen neuen Vorstand auf die Beine zu stellen, indem ich Dr. Draxler überreden konnte, dieses risikobehaftete Unternehmen zu führen und Mag. Zehetner als Finanzchef zu gewinnen, der später Karriere bei der Immo Finanz machte. Das war, aus heutiger Sicht, die Rettung der RHI, da beide neu waren und das Vertrauen der Banken gewinnen konnten und Seite an Seite mit Dr. Maier aus unseren eigenen Reihen und Mag. Platzer arbeiteten. So gelang es ihnen gemeinsam über diese neue Hürde zu springen. Wir hatten kein Eigenkapital mehr, es war eine wirklich bedrohende Situation.

Ich wurde als Aufsichtsratspräsident abgelöst, bin aber im Aufsichtsrat geblieben, und auf Grund der Altersklausel 2004 ausgeschieden. Nach mir kam Dkfm. Gröller.

Die Geschichte der RHI entwickelte sich dann wieder sehr positiv. Das Produkt war gut, die Marktakzeptanz war da, weltweit 180 Länder die wir regelmäßig belieferten. Daran änderte sich nichts. Die Urkraft war noch immer da, aber natürlich war die finanzielle Ausrüstung des Unternehmens denkbar schlecht.

Die RHI Gruppe ist heute wieder mit Abstand die Nummer Eins in der weltweiten Feiertagindustrie. RHI ist Weltmarktführer aufgrund der überragenden Technologie-

Kompetenz und dem Zugriff auf eigene Rohstoffe, womit der Bedarf an Rohstoffen zu 60-70% im eigenen Haus gedeckt werden kann.