

**Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes**  
**Austria Metall AG**



**Bisher erschienen:**

Reihe Bund 1994/1	Nachtrag zum Tätigkeitsbericht des Rechnungshofes über das Verwaltungsjahr 1992
Reihe Bund 1994/2	Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes über Sicherungsmaßnahmen an der Staatsgrenze
Reihe Bund 1994/3	Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes über das Burgtheater und die Liegenschaftsbewirtschaftung des Bundes
Reihe Bund 1994/4	Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes über die Pyhrn Autobahn AG
Reihe Bund 1994/5	Sonderbericht des Rechnungshofes über die Erste Donau-Dampfschiffahrts-Gesellschaft

Auskünfte  
Rechnungshof  
1033 Wien, Dampfschiffstraße 2  
Telefon (00 43 1) 711 71 - 8466 oder 8225  
Fax (00 43 1) 712 49 17

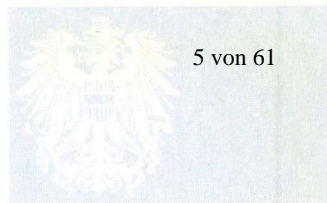
Impressum  
Herausgeber: Rechnungshof  
1033 Wien, Dampfschiffstraße 2  
Redaktion und Grafik: Rechnungshof  
Druck: Österreichische Staatsdruckerei  
Herausgegeben: Wien, im Juli 1994

**D-Z**

<b>dh</b>	das heißt
<b>GesmbH</b>	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
<b>jato</b>	Jahrestonnen
<b>KG</b>	Kommanditgesellschaft
<b>Mill</b>	Million(en)
<b>Mrd</b>	Milliarde(n)
<b>Nr</b>	Nummer
<b>ÖIAG</b>	Österreichische Industrieholding AG
<b>rd</b>	rund
<b>RH</b>	Rechnungshof
<b>RHG</b>	Rechnungshofgesetz 1948
<b>S</b>	Schilling
<b>t</b>	Tonne
<b>TB</b>	Tätigkeitsbericht des Rechnungshofes (Verwaltungsjahr)
<b>ua</b>	unter anderem, und andere, unter anderen, und anderes
<b>USt</b>	Umsatzsteuer
<b>usw</b>	und so weiter
<b>uzw</b>	und zwar
<b>zB</b>	zum Beispiel

**A-C**

<b>Abs</b>	Absatz
<b>ADV</b>	Automationsunterstützte Datenverarbeitung
<b>AG</b>	Aktiengesellschaft
<b>AI</b>	Austrian Industries
<b>AMAG</b>	Austria Metall AG
<b>Art</b>	Artikel
<b>BG</b>	Bundesgesetz
<b>BGBI</b>	Bundesgesetzblatt
<b>BKA</b>	Bundeskanzleramt
<b>BM...</b>	Bundesministerium...
<b>BMA</b>	für auswärtige Angelegenheiten
<b>BMAS</b>	für Arbeit und Soziales
<b>BMBT</b>	für Bauten und Technik
<b>BMF</b>	für Finanzen
<b>BMGSK</b>	für Gesundheit, Sport und Konsumentenschutz
<b>BMI</b>	für Inneres
<b>BMJ</b>	für Justiz
<b>BMLF</b>	für Land- und Forstwirtschaft
<b>BMLV</b>	für Landesverteidigung
<b>BMU</b>	für Unterricht und Kunst
<b>BMUJF</b>	für Umwelt, Jugend und Familie
<b>BMV</b>	für öffentliche Wirtschaft und Verkehr
<b>BMwA</b>	für wirtschaftliche Angelegenheiten
<b>BMWF</b>	für Wissenschaft und Forschung
<b>B-VG</b>	Bundes-Verfassungsgesetz in der Fassung von 1929
<b>bzw</b>	beziehungsweise



# **Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes**

**über die**

**Austria Metall AG**

**VORBEMERKUNGEN**

Vorlage an den Nationalrat	1
Prüfungsdurchführung	1
Darstellung des Prüfungsergebnisses	1

**BMV****Austria Metall AG**

Kurzfassung	3
Rechtsverhältnisse	4

## Unternehmungspolitik

## Entwicklung bis 1986

Abhängigkeit vom Aluminiumpreis	4
Konzernentwicklungsprogramm 1983	5
Strukturschwächen	5

## Expansionsphase bis 1991

Ablehnung eines Elektrolyse–Neubaues	6
Planung der Expansion	6
Konzernentwicklungsprogramm 1989	7
Vorgesehene Hereinnahme von Partnern	9
Durchführung der Expansion	10

## Zusammenbruch der AMAG

Allgemeines	11
Einfluß der Kurse für Aluminium auf die Struktur der AMAG	12
Wechsel im Vorstand	12
Verantwortung	12

## Einleitung einer Konsolidierung und Sanierung

Entwicklung 1991 und 1992	14
Zuschußbedarf	15

## Finanzwirtschaft

Finanzpolitik	15
Bilanzentwicklung	17
Ertragsentwicklung	18
Einzelne Finanzgeschäfte	19
Neuordnung der Finanzpolitik	19

## Organisation

Standort Ranshofen	19
Dienstfahrzeuge	20
Sitz der Konzernholding	20
Controlling	21
Kostenrechnung	21
Innenrevision	21

**B**

	<b>Seite</b>
<b>Konzernbereich Metall</b>	
Allgemeines	22
Metallpolitik	22
Elektrolyse-Beteiligungen	
Allgemeines	23
Boyne Smelters Ltd, Boyne	
Projektentwicklung	25
Wirtschaftliche Entwicklung der AMAG Boyne Ltd	25
Verkauf der Beteiligung an der Elektrolyse Boyne	26
Aluminerie Alouette Inc, Quebec	26
Hamburger Aluminium Werke GesmbH, Hamburg	26
Zusammenfassende Beurteilung	27
Metallmanagement	
Allgemeines	27
Organisation	28
Walzbarrenzukauf	28
Hüttengießerei	
Strukturschwächen	29
Schrotteinsatz	30
Schadensfall	30
Zusammenfassende Beurteilung	30
Austria Sekundär Aluminium GesmbH, Ranshofen	31
<b>Konzernbereich Walzprodukte</b>	
Wirtschaftliche Entwicklung	31
Partnersuche	31
Glanzduo	32
<b>Konzernbereich Extrusion</b>	
Allgemeines	32
Aluminium Ranshofen Preßwerk GesmbH, Ranshofen	
Wirtschaftliche Darstellung	33
Berliner Presse	33
Frank & Co GesmbH, Hemer	34
BOAL-Gruppe	34
Aluminiumservice Schunk KG, BRD	34
<b>Konzernbereich Formprodukte</b>	
Wirtschaftliche Entwicklung	35
Austria Alu Guß GesmbH, Ranshofen	35
Aluminium-Gießerei Villingen GesmbH, Villingen	
Zielsetzung	36
Erwerb	36
Information des Aufsichtsrates	36
Weitere Entwicklung	36
Zielverfehlung	37
Verkauf und Gesamtschaden	37
Austria Druckguß GesmbH, Gleisdorf	38
Ankauf von gebrauchten Maschinen	38
Zusammenfassende Beurteilung	39



	<b>Seite</b>
<b>Konzernbereich Verpackung</b>	
Strategie und Umsetzung bis 1988/89	
Konzernentwicklungsprogramm 1983	39
Strategie 1987	39
Konzernentwicklungsprogramm 1989	40
Großakquisitionen	
Aufkäufe von Unternehmungen	40
Ausgleichszahlung	40
Führung des Konzernbereiches Verpackung	41
Finanzierung und Zukäufepläne	41
Trennung vom Verpackungsbereich	41
<b>Konzernbereich Systeme</b>	
Strategische Ausrichtung	42
Wirtschaftliche Entwicklung	42
Austria Metall Systemtechnik GesmbH, Ranshofen	42
Aluminium Ranshofen Euromotive GesmbH, Ranshofen	43
Garthe-Wolf GesmbH, Mayen	43
<b>Kauf der AluTeam-Gruppe</b>	
Entwicklung der Gruppe	44
Erwerb einer Sperrminorität	44
Metallliefervertrag	45
Aufstockung der Beteiligung	45
Einbindung von Altgesellschaftern in die Führung der AMAG	46
Erwerb von Metallgießereien	46
Vollerwerb der AluTeam-Gruppe	47
Gesamtkaufpreis	47
Buntmetallbetriebe	47
Führungsstruktur	48
Gutachten	48
Deutscher Metallkonzern	48
<b>Devestitionen und Beteiligungsabgaben</b>	
Elektrolyse	49
Berndorfer Metallwaren GesmbH, Berndorf, und Enzesfeld Caro Metallwerke AG, Möllersdorf	49
Weitere Beteiligungsabgaben	49
<b>Vorstandsangelegenheiten</b>	
Ehemaliger Vorstandsvorsitzender	49
Kurzfristige Bestellung eines ehemaligen und späteren Aufsichtsratsmitglieds zum Vorstandsmitglied	50
Späterer Vorstandsvorsitzender	50
Schlußbemerkungen	51





## Vorbemerkungen

### Vorlage an den Nationalrat

Gemäß Art 126 d Abs 1 zweiter Satz B-VG berichtet der RH nachstehend dem Nationalrat über Wahrnehmungen betreffend die Austria Metall AG und ihre Tochtergesellschaften (AMAG-Konzern).

### Prüfungsdurchführung

Von Mitte Jänner bis April 1993 überprüfte der RH die Gebarung der Austria Metall AG (AMAG), Braunau am Inn-Ranshofen.

Der RH hat die AMAG, damals noch Vereinigte Metallwerke Ranshofen-Berndorf AG, zuletzt 1976 bis 1978 überprüft.

Ziel der nunmehrigen Überprüfung war die Feststellung der Gründe für die äußerst hohen Verluste des Konzerns. Rechtliche Fragen zur Entlastung und Haftung ehemaliger Organe der AMAG blieben den laut Rechtsordnung zuständigen Institutionen überlassen.

Im vorliegenden Bericht sind die Stellungnahme der AMAG, jene zweier ehemaliger Vorstandsvorsitzender der AMAG, jene der Austrian Industries (AI), Wien, bzw der Österreichischen Industrieholding AG (ÖIAG), Wien, ferner ein Schreiben eines Aufsichtsratsmitglieds sowie die gemeinsame Stellungnahme eines weiteren ehemaligen Vorstandsvorsitzenden und eines anderen ehemaligen Vorstandsmitglieds berücksichtigt.

### Darstellung des Prüfungsergebnisses

In der nachstehenden Darstellung des Prüfungsergebnisses werden die dem RH bedeutsam erscheinenden Sachverhalte (Kennzeichnung mit 1 an der zweiten Stelle der Absatzbezeichnung), deren Beurteilung durch den RH (Kennzeichnung mit 2), die hiezu abgegebenen *Stellungnahmen* (Kennzeichnung mit 3 und in Kursivschrift) und eine allfällige Gegenäußerung des RH (Kennzeichnung mit 4) aneinandergereiht.

2



## Bereich des Bundesministeriums für öffentliche Wirtschaft und Verkehr

### Austria Metall AG, Braunau am Inn–Ranshofen

#### Kurzfassung

Durch Jahrzehnte hatte sich die Austria Metall AG bemüht, ihre Unternehmung von einem Aluminiumerzeuger zu einem Aluminiumweiterverarbeiter zu entwickeln, um die Abhängigkeit von den Aluminiumpreisschwankungen zu mildern. Diese Versuche blieben im wesentlichen ohne Erfolg, verursachten aber Verluste.

Ausgelöst durch die Entscheidung, keine neue Elektrolyse mehr in Ranshofen zu bauen, versuchte die Austria Metall AG, mit dem Erwerb internationaler Beteiligungen Weiterverarbeitungsbereiche in großem Umfang dem Konzern einzugliedern und gleichzeitig durch Elektrolyse–Beteiligungen die Metallversorgung zu sichern.

Mit diesen Akquisitionen überschritt die Austria Metall AG bei weitem ihre wirtschaftlichen Ressourcen bezüglich Finanzierungsspielraum, Managementkapazität sowie technischem und kaufmännischem Know–how für neue Verarbeitungstechniken.

Die Folgen der scharfen Expansion, verstärkt durch die schlechte Branchenkonjunktur, gefährdeten den Bestand der Unternehmung nachhaltig. Der zur Bewältigung erforderliche Gesellschafterzuschuß von zumindest 13,5 Mrd S (bis 1995) zog eine neuerliche Umstrukturierung der verstaatlichten Industrie Österreichs nach sich.

4

<b>Austria Metall AG</b>						
	1988	1989	1990	1991	1992	1993
	in Mill S					
Umsatz	137,1	87,1	49,7	32,9	19,7	5,4
Cash-flow	538,8	343,3	663,9	-1 700,6	-1 303,9	-765,0
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	230,5	157,2	616,1	-189,5	-2 138,0	-1 912,8
Jahresüberschuß/ Jahresfehlbetrag	249,5	146,5	604,1	-1 685,7	-2 929,3	-4 629,6
	Anzahl					
Mitarbeiter zum Jahresende	81	87	97	122	93	54
<b>Austria Metall-Konzern</b>						
	1988	1989	1990	1991	1992	1993
	in Mill S					
Umsatz	8 604,5	11 535,1	18 225,3	16 046,7	16 082,6	10 472,3
Cash-flow	1 083,0	1 030,0	1 068,0	-831,0	-1 689,4	-2 901,1
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	580,0	382,0	403,3	-821,6	-2 636,0	-1 969,8
Jahresüberschuß/ Jahresfehlbetrag	360,6	210,0	291,0	-2 079,3	-5 394,7	-4 997,1
	Anzahl					
Mitarbeiter zum Jahresende	4 518	5 996	8 287	8 744	8 647	4 380

## Rechtsverhältnisse

1. Die Gesellschaft stand zur Gänze im Eigentum der ÖIAG bzw 1989 bis 1993 im Eigentum der AI.

## Unternehmungspolitik

### Entwicklung bis 1986

Abhängigkeit vom  
Aluminiumpreis

2. Die aus dem 2. Weltkrieg stammende Aluminiumelektrolyse der AMAG in Ranshofen war seit langem erneuerungsbedürftig, jedoch ließ ein Neubau keine Wirtschaftlichkeit erwarten. Die von der Elektrolyse und dem Metallpreis völlig abhängige AMAG litt insbesondere unter den seit den Siebziger Jahren zyklisch auftretenden Überkapazitäten, welche zu Tiefpreisphasen führten. Ein vom RH schon 1966 empfohlener Aufbau einer verarbeitenden Industrie — wie er zum Teil über Beteiligungen versucht wurde — scheiterte weitgehend und war von hohen Verlusten begleitet.

## Unternehmungspolitik

5

1978 wies der RH kritisch auf die sich verschlechternde Kapitalstruktur, auf das Zunehmen der bilanzschonenden Finanzierung der Beteiligungen über Haftungen und Bürgschaften und auf die unzureichende Konzernführung hin (TB 1978 Abs 66).

## Konzernentwicklungsprogramm 1983

3. Wegen erwarteter Wachstumsabschwächungen, Überkapazitäten, Energieverteuerung, Umweltauflagen und Verknappungen am Kapitalmarkt sah die AMAG keine nachhaltige wirtschaftliche Grundlage in ihrem Grundstoffbereich. Dementsprechend plante sie im Konzernentwicklungsprogramm 1983 eine sehr starke Senkung der Abhängigkeit der Ergebnisse vom Aluminium, insbesondere über neue Finalfertigungen. Zur Sicherung einer einzelwirtschaftlichen Rentabilität des nach wie vor geplanten Elektrolyse–Neubaues wurde ein konkurrenzfähiger, volkswirtschaftlich angelegter Strompreis verlangt.
4. Eine Verwirklichung gelang der AMAG nicht. Sie erlitt aus Finalprojekten hohe Verluste, die völlige Abhängigkeit vom Aluminium blieb bestehen, der Preisverfall ließ 1985 den Gewinn drastisch sinken. Zum Ausgleich griff die AMAG zunehmend zu ergebnisverbessernden Maßnahmen wie Leasing und verstärkte die Konzernfinanzierung über Haftungen außerhalb der Bilanzen. Die hohen liquiden Mittel stammten nicht aus dem Cash–flow, sondern aus der Aufnahme kurzfristiger Verbindlichkeiten. Gemeinsam mit Eigenkapitalaufstockungen und Verlustabschreibungsmodellen waren sie als Grundlage für die Finanzierung der neuen Elektrolyse gedacht.

## Strukturschwächen

5. Die Elektrolyse hatte der AMAG trotz hoher Lohn– und Energiekosten gute Ergebnisse ermöglicht, weil sie weitgehend abgeschrieben war. Dadurch wurden in Jahren hoher Preise die Standortprobleme in Berndorf und Brixlegg sowie Verluste aus Beteiligungen überdeckt. Bei schlechtem Aluminiumpreis — insbesondere 1972/73, 1975, 1981/82, 1985/86 — mußten Verluste in Ranshofen hingenommen werden, die mit der Preiszyklizität begründet wurden.
6. Mittelabflüsse zu den anderen, defizitären Standorten führten zu einer jahrzehntelangen Auslaugung des Werks Ranshofen. Aber auch die eigenen Halbzeugwerke in Ranshofen wurden über den internen Verrechnungspreis für Aluminium zu Lasten der Elektrolyse gestützt. Die Ergebnisse, insbesondere des Walzwerks und des Preßwerks, spiegelten somit nicht ihren wahren wirtschaftlichen Zustand bei voller Einbettung in den freien Wettbewerb. Angesichts der Subventionierung durch die Elektrolyse blieben lange Zeit Rationalisierungen in Grenzen. Die Beschäftigungspolitik war durch Überbesetzungen sowie hohe Löhne und Gehälter gekennzeichnet.

Unter dem Gesichtspunkt der Auslaugung des Standortes Ranshofen war auch die 1974 erfolgte Zusammenfassung der verstaatlichen Nicht–Eisen– Metallindustrie in der AMAG in Frage zu stellen. Sie hatte nämlich in erster Linie der Verlustabdeckung der anderen Unternehmungen durch die Aluminiumsparte gedient, ohne daß besondere Synergien vorhanden gewesen wären.



## Unternehmungspolitik

### 6

#### Expansionsphase bis 1991

Ablehnung eines  
Elektrolyse-Neu-  
baues

- 7.1 1986/87 wurde der Vorstand der AMAG neu besetzt. Er bemühte sich in Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat der Gesellschaft und mit der ÖIAG um das Zustandekommen eines konkurrenzfähigen Strompreises für die geplante neue Elektrolyse. Bis Mitte 1987 erfolgte jedoch keine Einigung auf politischer Ebene bzw mit der Verbundgesellschaft. Da sich zwischenzeitlich der Aluminiumpreis und der Dollarkurs im Vergleich zu den Planannahmen verschlechtert und die Finanzierungsbedingungen wesentlich geändert hatten, unterblieb der Neubau einer Elektrolyse in Ranshofen mangels Wirtschaftlichkeit.
- 7.2 Nach Ansicht des RH hätte eine neue Elektrolyse in Ranshofen hohe Verluste der AMAG und ökologische Probleme bewirkt.
8. Somit war bis 1987 der Schwerpunkt der Unternehmungspolitik nach wie vor die Erneuerung der vorhandenen Elektrolyse; die Struktur der AMAG als Hüttenbetrieb wurde beibehalten. Das Nichtzustandekommen der neuen Elektrolyse zwang die AMAG, ihre Unternehmungspolitik neu festzulegen.

Planung der  
Expansion

- 9.1 Die AMAG beauftragte Mitte 1987 einen Unternehmungsberater, für das Jahr 1995 tragfähige und erfolgversprechende Strukturen zu erarbeiten, in welche der erwartete hohe Cash-flow der nächsten Jahre fließen sollte. Der erst 14 Monate nach Beauftragung vom Aufsichtsrat dafür genehmigte Betrag von 900 000 DM zuzüglich Spesen wurde — ohne Anträge an den Aufsichtsrat bezüglich Auftragsausweitung — bis 1992 mit einem Honorar von 25 Mill S erheblich überschritten. Offensichtlich war es dem Berater gelungen, sich unentbehrlich zu machen und die AMAG schrittweise mit grundsätzlichem Wissen ihres Aufsichtsrates und der AI bzw der ÖIAG an sich zu binden.
- 9.2 Der RH beanstandete die unkontrollierte Ausweitung des Beratungsauftrages.
- 10.1 Bereits in seinen Angeboten aus 1987 gab der Berater bekannt, daß aufgrund der international großen Nachfrage nach Firmenakquisitionen hohe Überzahlungen auftraten. Im Hinblick auf die erwarteten Synergieeffekte aus etwaigen Betriebszukaufen wären aber derartige Preise für die AMAG akzeptabel. Über Wunsch des Vorstands entfiel die vorgesehene Phase der Strategiefindung, und der Berater nahm sofort die Anbahnung von Akquisitionen nach Verfügbarkeit auf dem Markt in Angriff. Der Erwerb der Beteiligungen an Übersee-Elektrolysen erfolgte auf anderen Wegen. Gleichzeitig erarbeitete der Berater ein neues Konzernentwicklungsprogramm.
- 10.2 Nach Ansicht des RH erfolgten die Akquisitionen unangemessen rasch, wobei die schriftliche Festlegung der Strategie nachträglich auf die erfolgten Aufkäufe abgestimmt wurde.

## Unternehmungspolitik

7

- 10.3 *Laut Stellungnahme der maßgebenden ehemaligen Vorstandsmitglieder habe die AMAG die Strategiefindung selbst durchgeführt, was der Berater gutgeheißen habe.*
- 11.1 Bei der Auswahl der zu übernehmenden Verarbeitungsbetriebe räumte der von der AMAG zugezogene Berater im Hinblick auf den Erwerb von Know-how dem Ausmaß der Wertschöpfung einen hohen Stellenwert ein.
- 11.2 Der RH erachtete die Gleichsetzung von Wertschöpfung und Know-how als problematisch. Erfahrungsgemäß ist die Wertschöpfung häufig auf eine unwirtschaftliche Erzeugung mit zu tiefer Eigenfertigung sowie zu vielen und personell überbesetzten Vor- und Nebenbetrieben zurückzuführen. Nach Ansicht des RH wären tiefergehende Untersuchungen angebracht gewesen.
- 11.3 *Laut Stellungnahme der AI bzw. der ÖIAG sei die Sicherung von Arbeitsplätzen in Ranshofen eines der wichtigsten Ziele gewesen.*
- Konzernentwicklungsprogramm 1989 12.1 Im März 1989 legte der Vorstand der AMAG dem Aufsichtsrat eine gekürzte Fassung des neuen Konzernentwicklungsprogrammes vor. Schon Mitte 1988 hatte der Aluminiumpreis seinen historischen Höchstwert erreicht.

Das ehrgeizige Konzernentwicklungsprogramm setzte ein jährliches Umsatzwachstum von mehr als 10 % und einen überdurchschnittlichen Cash-flow von mehr als 10 % des Umsatzes voraus. Zur Abkoppelung vom Aluminiumpreiszyklus sollte der künftige Konzern zu je einem Drittel im Primär-, Halbzeug- und Weiterverarbeitungsbereich tätig sein. Ein zentrales Management sollte den erwarteten Aluminiumbedarf von 200 000 t bis zu drei Viertel aus Beteiligungen sowie zu einem Viertel aus Zukauf und eigener Sekundärerzeugung sichern. Die Halbzeugwerke in Ranshofen sollten durch Akquisitionen, Vorwärtsintegration, Spezialisierung und Vertriebsverbesserung abgesichert werden. Den Finalbereich plante die AMAG vorwiegend über Akquisitionen zu einem Problemlösungs- und Systemanbieter hauptsächlich für das Transportwesen (insbesondere Kraftfahrzeuge) und für den Verpackungsbereich auszubauen. Auch der Einstieg in den Formguß für die Autoindustrie war über Akquisitionen vorgesehen. Der Buntmetallbereich sowie der Standort Berndorf sollten als jahrzehntelange Cash-Verbraucher verkauft werden.

Somit sollte die AMAG auf den Kernbereich Aluminium zurückgeführt, gleichzeitig aber international stark ausgebaut werden. Durch die rechtliche Verselbständigung bisher im Rahmen der AMAG geführter Betriebe wollten die Organe der AMAG ein neues, dezentrales, eigenverantwortliches Führungssystem mit starkem Wirtschaftlichkeitsdenken einführen. Gleichzeitig war beabsichtigt, das bestehende quantitative und qualitative Managementdefizit der AMAG durch die Übernahme von Führungskräften aus den akquirierten Gesellschaften auszugleichen.

Die finanzielle Vorschau des Konzernentwicklungsprogrammes sah bis 1995 für Beteiligungserwerb 7 Mrd S und für Investitionen in Rans-

**Unternehmungspolitik****8**

hofen 1 Mrd S vor. Diese Beträge sollten zu 1,9 Mrd S bis 2,8 Mrd S aus Gewinnen und der Rest über Fremdkapital finanziert werden. Auf der Vermögensseite wurde von einem fremdfinanzierten, ertragsbringenden Liquiditätsüberschuß von 1,5 Mrd S ausgegangen. Das Finanzkonzept sah ein Mindestausmaß an Eigenkapital, Rentabilität, Liquidität und Dividendenausschüttung, Steueroptimierung, Trading, Devisenmanagement sowie einen Börsegang vor. Für strategische Beteiligungen, vornehmlich an Elektrolysen, war eine Projektfinanzierung mit möglichst geringer Auswirkung auf die AMAG-Bilanz vorgesehen. Diese Finanzierungsannahmen beruhten auf einer langfristigen, zwar zyklisch rückläufigen, aber grundsätzlich steigend angenommenen Preisentwicklung, wie sie namhafte internationale Fachinstitute erwarteten.

- 12.2 Nach Auffassung des RH war die Entscheidung, gleichzeitig durch großangelegte Vorwärts- und Rückwärtsintegration (so wurden drei neue Elektrolyse-Beteiligungen angepeilt) auf dem internationalen Aluminiummarkt, der durch Jahrzehnte letztlich von wenigen großen Konzernen oligopolistisch beherrscht wurde, extrem zu expandieren, für die AMAG eine weitaus zu anspruchsvolle Zielsetzung, weil sie ihre Ressourcen überschritt. Der AMAG fehlte nämlich das technische und kaufmännische Know-how für neue Verarbeitungstechniken und für eine große Zahl beabsichtigter Akquisitionen. Weiters waren die Managementkapazität quantitativ und qualitativ begrenzt, die Eigenmittel in zu geringem Ausmaß verfügbar und die fremdfinanzierten Liquiditätsüberschüsse auch nur begrenzt.

Mangels kaum quantifizierter Hinweise auf nennenswerte Synergien mit den Halbzeugwerken in Österreich ließ die Akquisitionsplanung laut dem Konzernentwicklungsprogramm keine Strukturverbesserung für Ranshofen, eher aber einen Ertragsausgleich durch die zugekauften Betriebe sowie durch deren Metallbelieferung erwarten. Letzteres Ziel verleitete zu einer zu hohen Aluminiumdeckung über Elektrolyse-Beteiligungen. Diese boten bei Hochpreisen gute Gewinnchancen, bei Niedrigpreisen aber hohe Verlustrisiken. Der Vorstand vermeinte, letztere über verstärkte Verarbeitung senken zu können. Insgesamt erhöhten jedoch die günstigen Konjunkturannahmen die Risikoanfälligkeit der AMAG für den Fall niedriger Aluminiumpreise.

Der RH vermißte in der Planung und in den Anträgen bzw Berichten an den Aufsichtsrat und an die AI bzw an die ÖIAG Vorsorgen für Strukturbereinigungen bei Neuakquisitionen am Standort selbst sowie durch Standortabtäusche samt Kapitalbedarf dafür als Folgeinvestition des Erwerbs. Die Akquisitionen einschließlich Strukturbereinigung wurden stets als finanziell selbsttragend dargestellt.

Nach Ansicht des RH hätten die Risikoausweitung, die fehlenden Vorsorgen für Strukturbereinigungen und die begrenzten Ressourcen die Ziele des Konzernentwicklungsprogrammes bzw die Unternehmungspolitik der AMAG durch deren Aufsichtsrat und die Organe der AI bzw der ÖIAG zumindest in Frage stellen lassen sollen. In diesem Sinne hätte auch das Ziel des Vorstands, sich mit sämtlichen fehlenden Ressourcen (Know-how, Management und Finanzierungsmittel) günstig auf dem Markt einzudecken, bezweifelt werden sollen.



Da der Aufsichtsrat der AMAG und die Organe der AI bzw der ÖIAG bereits zuvor einer Reihe großer Akquisitionen zugestimmt bzw die Berichterstattung darüber ohne Einwand zur Kenntnis genommen hatten, stellte die Vorlage des Konzernentwicklungsprogrammes im Aufsichtsrat und dessen Zustimmung keine unternehmungspolitische Planvorgabe dar, sondern letztlich eine zusammenfassende, vorwiegend nachträgliche Begründung von bereits verwirklichten bzw begonnenen Einzelschritten. Der Aufsichtsrat der AMAG sowie die Organe der AI bzw der ÖIAG hätten diesen Verlauf nicht hinnehmen müssen.

Als einzel- und gesamtökonomisch sinnvoll erachtete der RH die von der AMAG durchgeführte Trennung von dem ihr 1974 übertragenen Nicht-Eisen-Metallbereich (Standorte Möllersdorf, Wien und Brixlegg) nach rd 15 verlustbringenden Jahren und von den älteren defizitären Standorten Berndorf und Amstetten.

- 12.3 *Laut den Stellungnahmen der AMAG und der AI bzw der ÖIAG sowie der damals maßgebenden Vorstandsmitglieder der AMAG wären sowohl die Zielsetzungen als auch die Rahmenbedingungen aus damaliger Sicht plausibel und richtig gewesen. Ausgehend von dieser Strategie habe der Berater 1991 eine Wertsteigerung der AMAG errechnet und über weitere zwei Jahre eine Verdoppelung erwartet.*

*Die maßgeblichen seinerzeitigen Vorstandsmitglieder führten weiters an, ein internationaler Aluminiumkonzern hätte die gleiche Strategie eingeschlagen, diese jedoch nach Kapitalzufuhr über die Börse konsequent weitergeführt und nicht wie bei der AMAG abgebrochen. Das Konzernentwicklungsprogramm wäre in allen Gremien der AI bzw der ÖIAG und der AMAG stets uneingeschränkt als richtiger Weg angesehen worden. Der Parallellauf von Konzept und Umsetzung hätte nichts an der "unternehmerischen Planvorgabe" für den AMAG-Vorstand seitens des Aufsichtsrates geändert, jedoch gebolfen, den unternehmungspolitisch vorgegebenen Zeitrahmen einzuhalten. Alle Umsetzungen hätten der zuvor dem Aufsichtsrat zur Kenntnis gebrachten Strategie entsprochen. Die Vorwärtsintegration wäre bereits Hauptziel des früheren Vorstands gewesen.*

- 12.4 Der RH entgegnete, er habe nicht die Zielrichtung, wohl aber die Dimension des Konzernentwicklungsprogrammes bei beschränkten eigenen Ressourcen, aber auch die Art und Weise seiner Durchführung bemängelt. Ohne Reserven für Strukturänderungen und Tiefpreisphasen hatte die AMAG schließlich durch die Akquisitionen ihre letzten Mittel verbraucht. Ein eigener Börsengang hätte den Aktienkäufern hohe Verluste beschert. Eine Mittelzufuhr aus einem Börsengang des Eigentümers war schließlich wegen dessen ungünstiger finanzieller Entwicklung — auch aus anderen Branchen als Aluminium — nicht mehr möglich.

Die vom Berater zum Teil festgestellte, zum Teil erwartete Wertsteigerung beruhte großteils auf nie erreichten Planwerten. Auch änderte der Berater bei der Aluminium-Gießerei Villingen sehr rasch wieder seinen Standpunkt.

Vorgesehene Hereinnahme von Partnern

- 13.1 Über das Konzernentwicklungsprogramm hinausgehend wollte die AMAG selbst Partner als Mitgesellschafter hereinnehmen. Aufsichtsratszustimmungen lagen in Einzelfällen bereits vor. Ebenso nahm der Auf-

## Unternehmungspolitik

10

sichtsrat zur Kenntnis, daß sich ein geplanter Elektrolysepartner spürbar am Aluminiumbereich der AMAG beteiligen wollte. Weiters waren Neugründungen und Akquisitionen gemeinsam mit Partnern vorgesehen.

- 13.2 Der RH vermerkte, daß diese geplante Senkung des Risikos und des Kapitaleinsatzes, verbunden mit marktstärkender und produktionsbereinigender Wirkung, nicht durchgeführt wurde.
- 13.3 *Laut Stellungnahme der AI bzw der ÖIAG hätte der Eigentümer nur Beteiligungen Dritter an Leitboldings abgelehnt, nicht aber Kooperationen auf nachgelagerter operativer Ebene. Sie wären mangels Willen der Partner nicht zustande gekommen.*

Durchführung  
der Expansion

- 14.1 Die AMAG erwarb in sehr kurzer Zeit Elektrolyse-Beteiligungen sowie stark expandierende Unternehmungsgruppen, die ihr Wachstum finanziell nicht verkräftet hatten. Die Auswahl fand vor allem nach Verfügbarkeit statt. Durch die Übernahme ganzer Gruppen übernahm die AMAG dabei etliche Betriebe, die sie für sich allein kaum erworben hätte.

- 14.2 Hiezu vermerkte der RH kritisch:

(1) Das dem Aufsichtsrat und der AI bzw der ÖIAG bekannte hohe Tempo der Expansion bereitete der AMAG Schwierigkeiten.

(2) Die Akquisitionen erfolgten in einer Hochpreisphase. Daher waren bereits die traditionell ermittelten Unternehmungswerte wegen der guten Erträge hoch. Da aber die Akquisitionen aus strategischen Gründen erfolgten, zahlte die AMAG hohe, über den Unternehmungsbewertungen liegende Preise.

(3) Mangels ausreichender Managementkapazität setzte die AMAG nicht eigene Führungskräfte an die Schaltstellen der aufgekauften Unternehmungen, sondern überließ den Miteigentümern, Alteigentümern und Altmanagern die Führung. Sie waren sogar im Vorstand der AMAG vertreten. Letztlich wurde auch der Standort Ranshofen weitgehend von diesen Kräften geführt. Diese Umkehr in der Führung bewirkte ein äußerst starkes Aufeinanderprallen unterschiedlichster Unternehmungskulturen und somit große Reibungsverluste. Auch blieben dadurch der AMAG aufklärungsbedürftige — und sie später als Erwerber belastende — Transaktionen der angekauften Unternehmungen (Aufwertungen, Übernahme schwerstdefizitärer Unternehmungen ua weitgehend unbekannt.

(4) Weiters bestanden an den schrittweise erworbenen Unternehmungen Eigentümerinteressen auch von mitbeteiligten Vorstandsmitgliedern der AMAG. Derart mußte der Vorstand der AMAG mit Vorstandskollegen über Beteiligungskäufe verhandeln, was dem Aufsichtsrat der AMAG sowie der ÖIAG bzw der AI bekannt war. Die erworbenen Unternehmungen waren erst vor kurzer Zeit, zum Teil durch Kauf schlecht gehender Kleinbetriebe entstanden und umfaßten zahlreiche Gesellschaften, welche ineinander eingebracht und durch Verschachtelungen aufgewertet worden waren. Diese Konglomerate wurden vor dem Erwerb nicht ausreichend beurteilt, weil die strategische Zielsetzung im Vordergrund stand und ei-

ner Durchleuchtung des bisherigen Zustandes und des aktuellen Unternehmungswertes wenig Bedeutung beigemessen wurde.

(5) Die aufgekauften Unternehmungen waren jede für sich bereits schwer überschaubar und lenkbar, noch vielmehr der AMAG-Konzern insgesamt. Die von der AMAG vorwiegend aus steuerlichen Erwägungen eingezogenen Zwischenholdings verstärkten diese Wirkung. Dazu kam die später auch von der AMAG genützte Möglichkeit, innerhalb der Verschachtelungen Aufwertungen vorzunehmen und Verluste vor Vollkonsolidierung bei Konzerngesellschaften stehen zu lassen, so daß die Konzernholding vorerst nicht belastet wurde.

- 14.3 *Laut Stellungnahme der AMAG sowie der AI bzw der ÖIAG hätte die Umstrukturierung mit der Schließung der eigenen Elektrolyse 1993 beendet sein sollen. Die von allen Beteiligten anerkannten Ziele wären nur in einer guten Konjunkturphase umsetzbar und somit die Preise von Akquisitionen zwangsläufig hoch gewesen. Weiters hätte mit den neuen Führungskräften die grundstofforientierte Unternehmungskultur der AMAG geändert werden sollen. Wegen des Einspruchsrechts des Vorstandsvorsitzenden habe dieser im Vorstand — auch von Miteigentümern der akquirierten Gesellschaften — nie überstimmt werden können.*

*Laut Stellungnahme der beiden ehemals maßgebenden Vorstandsmitglieder hätten die Preise für die Akquisitionen bis Ende 1990 im Durchschnitt das 3,7-fache des Cash-flow 1990 der gekauften Gesellschaften betragen und wären in der üblichen Bandbreite gelegen. Außerdem seien sämtliche Akquisitionen ausschließlich nach den strategischen Ertrags Erwartungen, nicht aber nach Vergangenheitsergebnissen bewertet worden. Schließlich hätten sie den Konzern nach dezentralen Führungsgrundsätzen überschaubar gegliedert.*

- 14.4 Der RH entgegnete, daß die AMAG den Voreigentümern die erwarteten zukünftigen Synergieeffekte finanziell zumindest zum Teil abgegolten hat. Der Cash-flow war nur einmal (1990) hoch, aber nicht nachhaltig. Außerdem wurde das Cash-flow-Verhältnis von 3,7 in etlichen Einzelfällen bei weitem überschritten. Nicht zuletzt war selbst nach leichter Straffung ein Großteil des Konzerns angesichts der zahlreichen Schachtelungen unübersichtlich. Kontrollen, Abstimmungen und Eingriffe im Sinn des Konzerninteresses blieben in Grenzen.

## Zusammenbruch der AMAG

- Allgemeines 15.1 Mit steigenden Fremdkapitalkosten, mit dem schweren, durch die Öffnung der Oststaaten mitverursachten, weit über bisherige Zyklizitätserscheinungen hinausgehenden Preisverfall beim Aluminium und der damit verbundenen Umsatzstagnation, mit dem Entfall von Rüstungsaufträgen sowie mit der rückläufigen Entwicklung der Autoindustrie wurde die durch die Expansion stark erweiterte Risikoanfälligkeit mangels finanzieller Reserven der AMAG zum Verhängnis. Vorerst stellte der Vorstand diese Entwicklung durch — dem Aufsichtsrat bekannte — Equity-Konsolidierung (Eigenkapitalmethode) der Elektrolysen anstatt der sachlich angebrachten Vollkonsolidierung noch gemildert dar. Mit zunehmender Branchenkrise sowie den daraus folgenden Teilwert- und Firmenwertabschreibungen lagen die Probleme offen, wurden über die Konsolidierung mit der AI und der ÖIAG in diese hineingetragen und mußten von diesen zur Kenntnis genommen werden.

## Unternehmungspolitik

12

Die beiden seinerzeit maßgebenden Vorstandsmitglieder sahen weiters den Grund für den Zusammenbruch der AMAG darin, daß die einmal eingeschlagene Strategie abgebrochen worden war.

- 15.2 Nach Ansicht des RH war der Strategieabbruch zwecks Schadensbegrenzung notwendig, nachdem die schlechte Struktur und Substanz zahlreicher Akquisitionen — die nur bei Hochkonjunktur positiv geführt werden konnten — zutage getreten waren.
- Einfluß der Kurse für Aluminium auf die Struktur der AMAG
- 16.1 Der damalige Vorstand der AMAG hatte seine Unternehmungspolitik davon abgeleitet, daß mit zunehmender Verarbeitungstiefe die Unternehmungsergebnisse von den Aluminiumnotierungen abgekoppelt werden können, weil sie der Preiselastizität von Substitutionsstoffen folgen würden.
- 16.2 Der RH beurteilte dieses Denkmodell als zu theoretisch, wie auch die spätere Erfahrung zeigte.
- 16.3 *Laut den Stellungnahmen der AMAG und der AI bzw der ÖIAG sowie der beiden seinerzeit maßgebenden Vorstandsmitglieder wären die Mechanismen durch Dumpinglieferungen der ehemaligen Oststaaten sowie durch Strukturkrisen der Aluminiumabnehmerbranchen gestört worden. Dabei hätte die Preisempfindlichkeit auch bei höherer Wertschöpfung zugenommen.*
- Wechsel im Vorstand
17. Im März 1991 erklärte der damalige Vorstandsvorsitzende der AMAG, nach Ablauf seiner Funktion mit Ende April 1991 nicht mehr zur Verfügung zu stehen. Das Mandat des seit 1986 insbesondere für Finanzen zuständigen Vorstandsmitglieds lief infolge von Revisionsergebnissen der AI sowie Informationsproblemen bezüglich einer Gießereibeteiligung mit Beschluß aus Oktober 1991 im April 1992 aus. Ein weiteres Vorstandsmitglied trat im Dezember 1991 mangels Übereinstimmung mit der Politik im Verpackungsbereich des neuen Vorstandsvorsitzenden zurück. Für das Geschäftsjahr 1991 stellte der Aufsichtsrat der AMAG — laut Stellungnahme der AMAG und der AI bzw der ÖIAG über Wunsch des Aufsichtsrates der ÖIAG bzw Empfehlung zweier Gutachter — die Entscheidung über die Entlastung der beiden erstangeführten ehemaligen Vorstandsmitglieder zurück.
- Verantwortung
- 18.1 Ausmaß und Tempo der Expansion sowie die Grundzüge der Finanz- und Führungspolitik des Vorstands der AMAG waren dem Vorstand und weitgehend auch dem Aufsichtsrat der AI und der ÖIAG sowie dem Aufsichtsrat der AMAG bekannt. In etlichen Fällen legte der Vorstand der AMAG dem Aufsichtsrat allerdings völlig unzureichende Unterlagen vor.
- 18.2 Nach Ansicht des RH betrieben der damalige Vorstandsvorsitzende und das insbesondere für Finanzen zuständige Vorstandsmitglied der AMAG die expansive Strategie der Unternehmung. Der Vorstand der AI bzw der ÖIAG trug diese Strategie unter Einbindung der Aufsichtsräte bis ins 1. Vierteljahr 1991 voll mit und unterstützte den Vorstand der AMAG bei der Umsetzung im Aufsichtsrat der AMAG. Zweifellos haben die Or-



gane der AMAG und der Vorstand der AI bzw der ÖIAG die Grenzen der Expansionsfähigkeit der AMAG zu spät erkannt.

- 19.1 Der Aufsichtsrat der AMAG war von der AI bzw der ÖIAG geprägt. Somit lag die Entscheidungszuständigkeit nach dem Vorstand der AMAG beim Vorstand der AI bzw der ÖIAG und beim Aufsichtsrat der AMAG. In etlichen Fällen lehnte der Aufsichtsrat der AMAG Entscheidungen ab, bevor die AI bzw die ÖIAG einen Vorstandsbeschluß gefällt hatten, bzw übertrug der Aufsichtsrat der AMAG Entscheidungsbefugnisse dem Aufsichtsratspräsidium, welches letztlich wiederum vom AI- bzw ÖIAG-Vorstand geprägt war.
- 19.2 Nach Ansicht des RH führte die in wesentlichen Angelegenheiten meist zuvor eingeholte Zustimmung der ÖIAG bzw der AI zu Anträgen des AMAG-Vorstands an seinen Aufsichtsrat und die später noch notwendige Zustimmung des Aufsichtsrates der AI und der ÖIAG zu einer teilweisen Aufweichung des Verantwortungsbewußtseins der befaßten Gremien. Einerseits erwartete der Aufsichtsrat der AMAG vorherige AI- bzw ÖIAG-Zustimmungen bzw übertrug er die Verantwortung dem Präsidialausschuß. Andererseits berief sich der Aufsichtsrat der AI bzw der ÖIAG fallweise auch auf Beschlüsse des Aufsichtsrates der AMAG. Letztlich setzte sich dabei die Linie des Vorstands der ÖIAG bzw des Zentralvorstands der AI durch.

Einige Aufsichtsratsmitglieder stellten häufig sehr kritische Fragen an den Vorstand der AMAG und äußerten Zweifel an der Unternehmungspolitik und an einzelnen Akquisitionen. Trotz unbefriedigender Antworten und Unterlagen stimmten sie jedoch nicht gegen den Antrag, sondern verhalfen ihm — ihren Aussagen nach — im Sinne der Konzerndisziplin zu einstimmigen Beschlüssen. Im wesentlichen übten nur Belegschaftsvertreter Stimmhaltung oder stimmten dagegen.

- 19.3 *Laut Stellungnahme des Vorstands der AI bzw der ÖIAG habe er immer Wert auf einvernehmliche Beschlüsse in allen Organen gelegt.*

*Laut Stellungnahme der AMAG bzw der ÖIAG und der AI habe sich der Rückhalt bzw die Hilfe des Vorstands der AI bzw der ÖIAG auf das Grundkonzept der AMAG beschränkt. Die Umsetzung sei deren Angelegenheit gewesen. In ihrer Überwachungsfunktion seien der Aufsichtsrat der AMAG und der Vorstand der AI bzw der ÖIAG auf Informationen durch den Vorstand der AMAG angewiesen gewesen. Ein Eingriff in die Führung hätte dem Aktiengesetz widersprochen. Bis zum Ausscheiden des früheren Vorstandsvorsitzenden im 1. Vierteljahr 1991 wäre an der ordnungsgemäßen Geschäftsführung des Vorstands nicht zu zweifeln und das Vertrauensverhältnis zwischen Vorstand und Aufsichtsrat der AMAG ungetrübt gewesen.*

*Die beiden früher maßgebenden Vorstandsmitglieder der AMAG wandten ein, daß der Informationsstand des Aufsichtsrates der AMAG und des AI- bzw ÖIAG-Vorstands stets umfassend gewesen sei und als ausreichend empfunden worden wäre, weil andernfalls keine Zustimmung erfolgt wäre. Die AMAG sei stets in den Planungs- und Entscheidungsprozeß der Konzernmutter eingebettet gewesen. Alle wesentlichen Entscheidungen wären "wenn nicht von der AI direkt ausgegangen, so doch mit dieser abgestimmt worden."*



## Unternehmungspolitik

14

20. Im Mai 1992 beauftragte die AI über Wunsch des Aufsichtsrates der ÖIAG Gutachter mit der Überprüfung einzelner Geschäfte der AMAG unter dem Gesichtspunkt der Organverantwortlichkeit. Bis September 1993 lag nur ein wirtschaftliches Gutachten vor, ein rechtliches war noch nicht abgefaßt worden.

Der Rechtsberater hat aber die AI bzw die ÖIAG mündlich über weitere Schritte beraten.

### Einleitung einer Konsolidierung und Sanierung

- Entwicklung 1991 und 1992
- 21.1 Der Aufsichtsratsvorsitzende der AMAG erklärte dem 1991 neu bestellten Vorstandsvorsitzenden, daß der Zentralvorstand der AI keinesfalls eine scharfe Kurskorrektur, sondern lediglich eine Verringerung der Expansionsgeschwindigkeit wünsche. In diesem Sinne führte die AMAG vorerst zwei Großprojekte, aber auch noch Einzelakquisitionen, weiter.

Der zwischenzeitlich aufgetretene weltweite Konjunkturerinbruch sowie Dumpinglieferungen der ehemaligen Ostblockländer führten zu einem starken Preisverfall bei Aluminium. Die bisher durch die gute Konjunktur überlagerten Strukturprobleme der AMAG in Ranshofen, aber noch viel mehr der zahlreichen aufgekauften Gesellschaften, traten voll zutage und bescherten dem AMAG-Konzern wachsende Verluste. Die AMAG führte die Entwicklung vorerst in erster Linie auf die Aluminium-Gießerei Villingen zurück und verkaufte diese mit hohem Verlust. Sämtliche Großprojekte wurden abgebrochen und die stufenweise Schließung der Elektrolyse vorgezogen. Geplante ergebnisverbessernde Aufwertungen in Ranshofen im Ausmaß von 500 Mill S unterblieben schließlich.

Ab Mitte 1991 erhöhten sich die Verluste schlagartig. Sämtliche Bereiche wurden schwer defizitär. Die laufende Verschlechterung übertraf stets die Planungen. In der Folge schlug die AMAG eine volle Sanierungs- bzw Schadensbegrenzungspolitik ein. In dieser Phase verlegte die AMAG ihren Sitz nach Linz.

Der Vorstand konzentrierte seine Lösungsvorschläge auf Problemfelder. Diese wuchsen von Mal zu Mal.

- 21.2 Nach Ansicht des RH waren die in kurzer Zeit wechselnden Lösungsversuche zwar nötige, aber nur punktuelle Ansätze. Schließlich waren fast alle Akquisitionen und sämtliche Betriebe am Standort Ranshofen in Frage gestellt, für den Verkauf oder zur Hereinnahme von wesentlichen Partnern vorgesehen. Ein groß angelegtes Konzept zur Wahrung erhaltenswerter Teile war nicht erkennbar bzw fehlte neuerlich ein Sanierungskonzept für den Standort Ranshofen. Auch die vom Vorstand verfolgten Kosteneinsparungen beurteilte der RH nur als kleinen Teil einer umfassenden Sanierungsstrategie.
- 21.3 *Laut Stellungnahmen der AMAG und der AI seien Analysen des Ist-Zustands als Voraussetzung zur Schadensbegrenzung notwendig gewesen. Weiters seien über die Elektrolyseschließung hinausgehende Personalfreisetzung und organisatorische Maßnahmen in Ranshofen erfolgt. Zwischenzeitlich seien für die Ranshofener*

**Unternehmungspolitik**

*Betriebe weitgehende Kooperationen mit Dritten angebahnt worden. Überdies seien die Großprojekte auf Veranlassung des Zentralvorstands abgebrochen worden.*

- 21.4 Der RH erwiderte, einzelne Schritte ersetzen keinesfalls ein groß angelegtes Sanierungskonzept bzw strenges Rationalisierungsprogramm für Ranshofen.
- Zuschußbedarf
22. Der Jahreskonzernverlust 1992 betrug 5,4 Mrd S. Mitte 1993 rechnete die AMAG mit einem Zuschußbedarf bis 1995 durch den Eigentümer von insgesamt 13,5 Mrd S zwecks Vermeidung eines Konkurses. Die endgültige Größe wird von der kaum absehbaren Preisentwicklung für Aluminium und vom Erfolg des neuen Sanierungskonzeptes abhängen.
- 23.1 Im Hinblick auf die künftige Bonität des Konzerns und der Republik Österreich hatte Bundesminister Mag Viktor Klima einen Konkurs der AMAG ausgeschlossen.
- 23.2 Der RH vermißte dazu Organbeschlüsse der eingebundenen Gesellschaften.
- 23.3 *Laut Stellungnahme der AMAG und der AI bzw der ÖIAG wären solche Beschlüsse nicht nötig gewesen, weil der ÖIAG-Konzern ohnedies keine andere Wahl gehabt hätte.*
- 23.4 Der RH entgegnete, diese Auffassung würde jede gesetzlich nicht ausdrücklich vorgeschriebene Organbeschlußfassung entbehrlich erscheinen lassen.

**Finanzwirtschaft**

- Finanzpolitik
- 24.1 Bereits die Überlegungen zur Finanzierung einer neuen Elektrolyse in Ranshofen gingen wegen der zu niedrigen Eigenkapitaldecke der AMAG stets von einem hohen Fremdfinanzierungsbedarf aus. Die späteren Versuche, über eine Kapitalerhöhung Eigenmittel zu erhalten, um die nach der Ablehnung der eigenen Elektrolyse angestrebte Internationalisierung über Beteiligungsgesellschaften durchziehen zu können, erwiesen sich als erfolglos. Auch kapitalmäßige Verschränkungen mit interessierten Partnern erwiesen sich als undurchführbar. Da die Ertragskraft der AMAG nur zu einem kleinen Teil ausreichte, um den Mittelbedarf der ausländischen Tochterunternehmungen zu decken, mußte sie ihre Beteiligungspolitik weitgehend fremdfinanzieren.

Um die vorhersehbare hohe Verschuldung nicht bei der AMAG selbst ausweisen zu müssen, nahm diese die Mittel für die ausländischen Tochtergesellschaften zum größten Teil auf den internationalen Finanzmärkten auf. Gleichzeitig richtete sie im Ausland Holdings ein und gründete zwecks weitgehender Steueroptimierung in Niedrigsteuerrändern Ge-

**Finanzwirtschaft****16**

- sellschaften. Diese Vorgangsweise beruhte auf den Planannahmen, mit den Konzerngesellschaften in Zukunft gute Gewinne zu erzielen. Mit ein Grund für die sehr weitgehende Verschachtelung der ausländischen Tochtergesellschaften bildete die Überlegung, insbesondere bei den Elektrolyse-Beteiligungen möglichst lange eine Vollkonsolidierung zu vermeiden, um die im Zuge der Akquisitionen stark angestiegene Verschuldung nicht offenlegen zu müssen.
- 24.2 Nach Ansicht des RH wäre eine zeitgerechte Vollkonsolidierung sachlich geboten gewesen.
- 24.3 *Laut Stellungnahme der AMAG und der AI bzw der ÖIAG wäre die Equity-Konsolidierung anstatt einer Vollkonsolidierung der australischen Elektrolyse-Beteiligung durch Gutachten und Wirtschaftsprüfer bestätigt worden.*
- 24.4 Der RH entgegnete, sämtliche dafür eingeholten Gutachten hätten vorrangig die Vermeidung der Vollkonsolidierung zum Ziel gehabt und seien mit dieser Zielrichtung auch der AI bzw der ÖIAG zur Entscheidung vorgelegt worden.
- 25.1 Die begrenzte Ertragskraft und der steigende Finanzbedarf führten dazu, daß sich die AMAG bei ihrer konzernweiten Mittelaufbringung und -veranlagung schrittweise von ihrer industriellen Bezugsbasis löste und die Bankgeschäfte eine eigene Dynamik gewannen. Auf diese Weise versuchte die AMAG ihre industriellen Erträge aufzubessern. Dabei kamen ihr der Aufschwung der Finanzmärkte, die Einführung neuer Finanzierungsinstrumente und die Zinssatzentwicklung zugute.
- 25.2 Nach Ansicht des RH hätte das Risiko derartiger Finanzierungsgeschäfte durch Vorgabe und Überwachung von Limits begrenzt werden müssen.
- 25.3 *Laut Stellungnahme der AI bzw der ÖIAG wäre die Anwendung neuer Finanzierungsinstrumente in der dezentralen Gestaltungsfreiheit der AMAG gelegen. Das Volumen der Zinsenarbitragen habe der Aufsichtsrat beschränkt.*
- 25.4 Der RH entgegnete, laut AI-Revision seien erliche Mängel (zB spekulative Positionen, Limitüberschreitungen, Selbstkontrolle und fehlende Veranlagungsgrenzen) bekannt gewesen.
26. Die Finanzpolitik der AMAG wurde vom Aufsichtsrat und von den Eigentümervertretern grundsätzlich zur Kenntnis genommen. Ebenso diskutierte der Vorstand das mit der Finanzpolitik verbundene Risikopotential wiederholt mit dem Aufsichtsrat. Er erörterte mit diesem die negativen Auswirkungen von Konjunkturunbrüchen und Preisrückgängen auf die Finanzlage. Darüber hinaus waren die Eigentümervertreter über viele einzelne Finanzierungsgeschäfte der AMAG noch ausführlicher informiert. Laut Aufsichtsratsprotokollen der AMAG und der AI nahm der Vorstand der AI bzw der ÖIAG als Eigentümervertreter wiederholt zur Finanzpolitik kritisch Stellung, setzte letztlich aber gegenüber dem Vorstand der AMAG bis Ende 1991 weder eine grundsätzliche Neuausrichtung noch eine Konsolidierung der Finanzstruktur durch.

## Finanzwirtschaft

17

- Bilanzentwicklung**
- 27.1 Der AMAG-Konzern wies 1988 eine Bilanzsumme von 11,8 Mrd S auf, wobei der Eigenmittelanteil 2,1 Mrd S bzw 18 % der Bilanzsumme betrug. 1989 stieg diese auf 13,2 Mrd S, die Eigenmittel erreichten 2,5 Mrd bzw 19 %. Bereits im folgenden Jahr schlugen sich die Beteiligungszugänge in einem beträchtlichen Anstieg der Konzernbilanzsumme auf 18,3 Mrd S nieder. Dabei blieb die Eigenmittelausstattung mit 3,1 Mrd S bzw 17 % der Bilanzsumme angesichts der beachtlichen Unternehmungsausweitung weit hinter den Erfordernissen zurück und machte einer stark ausgeweiteten Fremdfinanzierung Platz. 1991 war die Bilanzsumme annähernd gleich hoch wie 1990, allerdings hatte der Jahresverlust die Eigenmittel bereits auf 1,1 Mrd S gesenkt. Dadurch finanzierte die AMAG bereits 94 % ihres Vermögens mit Fremdkapital. 1992 kam es durch die volle Einbeziehung der beiden neuen Elektrolyse-Beteiligungen in den Konzernjahresabschluß zu einer Erhöhung der Bilanzsumme auf 21,2 Mrd S, welche die AMAG zu 90 % fremdfinanzieren mußte. Diese gegenüber dem Vorjahr etwas günstigere Bilanzsituation war ausschließlich auf die Mittelzufuhr der AI zurückzuführen.
- 27.2 Da dem Aufsichtsrat und den Eigentümernvertretern der AMAG die zu geringe Eigenmittelausstattung bekannt war, wäre nach Ansicht des RH die Verschuldungsgrenze des AMAG-Konzerns — längerfristig selbst bei guter Konjunkturlage — absehbar gewesen.
- 27.3 *Laut Stellungnahme der AMAG sowie der AI bzw der ÖIAG hätte die Planung bis 1995 durchwegs Gewinne mit Eigenkapitalaufbau vorgesehen, so daß die Fremdfinanzierung aus seinerzeitiger Sicht nicht überhöht gewesen sei. Weitere Eigenkapitalzuführungen wären über Börsengänge geplant gewesen. Erst ab 1991 hätte der Aluminiumpreisverfall zu Substanzverlusten geführt und der Eigentümer habe darauf weitere Expansionspläne der AMAG nicht mehr genehmigt.*
- 27.4 Der RH entgegnete, die vorgesehenen Börsengänge waren von vornherein mit großer Unsicherheit behaftet und konnten großteils wegen der Entscheidungsstruktur im AI- bzw ÖIAG-Konzern gar nicht von der AMAG beeinflußt werden.
28. Die AMAG verfügte 1988 über einen vorwiegend kurzfristig fremdfinanzierten Wertpapierbestand von 4,6 Mrd S. Erst 1992 baute das für Finanzen neue zuständige Vorstandsmitglied diesen hohen Wertpapierbestand ab.
- 29.1 Die AMAG hatte in bankähnlicher Weise Wertpapiere gehandelt, um über Zinsenarbitragen oder über Steuerbegünstigungen möglichst hohe Zusatzeinnahmen zu erzielen.
- 29.2 Wie der RH kritisch vermerkte, sind diese zum guten Teil spekulativen Geschäfte schon von der AI-Revision beanstandet worden. Obwohl sie dem Aufsichtsrat und den Eigentümernvertretern bekannt waren, sind sie entgegen den Empfehlungen der AI bzw der ÖIAG über Jahre hindurch betrieben worden.



## Finanzwirtschaft

18

Ertragsentwicklung 30.1 Der AMAG-Konzern verdoppelte 1988 bis 1990 annähernd seinen Umsatz von 8,6 Mrd S auf 18,2 Mrd S. Ab 1991 blieb der Umsatz mit 16 Mrd S nahezu unverändert.

30.2 Wie der RH kritisch vermerkte, hatte die AMAG weder die personellen noch die organisatorischen und finanziellen Rahmenbedingungen für ein derart rasches Umsatzwachstum geschaffen.

31.1 Die AMAG erzielte 1988 bis 1990 Konzerngewinne von insgesamt 862 Mill S. 1990 konnte nur noch deshalb ein Beteiligungsgewinn erzielt werden, weil außerordentliche Erträge die Ergebnisse stark verbessert hatten. 1991 verzeichnete der AMAG-Konzern einen Jahresfehlbetrag von 2,1 Mrd S und 1992 einen solchen von 5,4 Mrd S. Darin spiegelten sich der anhaltend niedrige Aluminiumpreis, die deutliche Konjunkturflaute und die risikomäßige Bereinigung der Beteiligungen. Dabei paßte die AMAG die überhöhten Firmenwerte durch Teilwertabschreibungen an die geänderten Verhältnisse an.

Insbesondere zur Abdeckung der Verluste aus der 1991 verkauften Aluminium-Gießerei Villingen erhielt der AMAG-Konzern von der AI einen Zuschuß von 500 Mill S. 1992 gewährte die AI einen weiteren Zuschuß von 6,7 Mrd S. Wie vom Wirtschaftsprüfer festgehalten, waren die wirtschaftlichen Probleme des Konzerns damit nicht bereinigt, sondern erforderten weitere hohe Eigenmittelzuführungen. Da die Fremdfinanzierungskosten mit 7,9 % die Konzernbetriebsleistung belasteten, war eine Bedeckung aus den Verkaufsspannen nicht möglich.

31.2 Wie der RH kritisch vermerkte, war die Entscheidung der AMAG, sämtliche Beteiligungen nahezu ausschließlich fremdfinanziert zu erwerben, von vornherein äußerst risikoreich. Dabei verfügte sie kaum über Risikokapital, um die Zyklizität der Aluminiumpreise oder Akquisitionsrissen auszugleichen. Angesichts fallender Aluminiumpreise, verstärkt durch die Konjunkturabflachung und verbunden mit der Belastung aus verlustbringenden Beteiligungen, hatte die unausgewogene Unternehmungspolitik des ehemaligen Vorstands die AMAG zum wirtschaftlichen Zusammenbruch geführt. Wegen der andauernden Mittelabfuhr von Ranshofen zu anderen Standorten bzw Konzerngesellschaften hielten sich die Investitionen am Standort Ranshofen seit Jahrzehnten in engen Grenzen.

Nach Ansicht des RH wird eine weitere hohe Mittelzufuhr notwendig sein, um nicht nur bei den zugekauften Gesellschaften eine strukturelle Bereinigung umzusetzen, sondern auch am Standort Ranshofen selbst das dort gegebene Beschäftigungspotential zumindest zum Teil zu halten.

31.3 *Laut Stellungnahme von zwei ehemaligen Vorstandsmitgliedern sei die Unternehmungspolitik mit dem Aufsichtsrat und dem Eigentümer festgelegt worden. Dabei hätte der Zentralvorstand der AI laut Aufsichtsratsprotokollen der AMAG mehrfach die Eigenkapitalausstattung als ausreichend bezeichnet und sich bereit erklärt, der AMAG bei Bedarf finanziell beizustehen.*



## Finanzwirtschaft

19

### Einzelne Finanzgeschäfte

32. Der RH überprüfte eine Reihe von Finanzgeschäften der AMAG, wie Sale and lease back-Geschäfte, stille Beteiligungen und den Verkauf von Genußrechten.

Die endgültige steuerrechtliche Beurteilung dieser Geschäfte bleibt einer Betriebsprüfung durch die Finanzbehörde vorbehalten.

*Laut Stellungnahme der AMAG seien ihr aus diesen Geschäften keine Vermögensnachteile entstanden. Rückblickend gesehen wären die Geschäfte weitestgehend überflüssig gewesen, weil die erwarteten Gewinne als Voraussetzung für die Sinnhaftigkeit der Konstruktionen nicht eingetreten sind.*

- 33.1 Die AMAG ging eine stille Beteiligung großen Ausmaßes mit einer Luftfahrtunternehmung ein.
- 33.2 Da diese in direktem Wettbewerb zu einer mehrheitlich der öffentlichen Hand gehörenden Unternehmung stand, war diese Beteiligung der AMAG aus der Sicht der Interessen des Bundes problematisch.

### Neuordnung der Finanzpolitik

34. Erst 1992 leitete das für Finanzen neu bestellte Vorstandsmitglied eine Neuordnung ein. Mit dem Ziel einer Straffung und im Hinblick auf die weiter zu erwartenden finanziellen Belastungen erfolgte erstmals eine Beurteilung der Beteiligungen unter Risikogesichtspunkten. Gleichzeitig war es notwendig, die Finanzpolitik umzugestalten und die bankähnlichen Tätigkeiten auf das industriell notwendige Ausmaß zurückzuführen. Dabei kam es auch zu einer risikomäßigen Überprüfung der Wertpapier- und Devisengeschäfte.

## Organisation

### Standort Ranshofen

- 35.1 Am Standort Ranshofen waren nach wiederholten Ausgliederungen 17 Gesellschaften (1992) tätig. Der AMAG-Konzern bestand aus mehr als 120 Unternehmungen.
- 35.2 Der RH beanstandete die wiederholte Umorganisation in Ranshofen ohne wesentliche Änderung der Struktur, aber mit Schaffung neuer Führungspositionen. Damit war die Akzeptanz bei den Mitarbeitern kaum gegeben. Es entstanden schwerfällige Entscheidungsstrukturen, die eine gedeihliche Zusammenarbeit erheblich erschwerten. Zudem waren die Geschäftsführer in erster Linie am Wohl ihrer eigenen Gesellschaft interessiert, so daß sie erst in zweiter Linie auf Notwendigkeiten des Konzerns Rücksicht nahmen. Dies zeigte sich in den letzten Jahren sehr deutlich bei den Schwierigkeiten, für sämtliche Standortgesellschaften ein gemeinsames Metallmanagement aufzubauen.

Im Hinblick auf die anstehende Sanierung empfahl der RH, die Unternehmungen in Ranshofen gesellschaftsrechtlich zusammenzufassen, um

## Organisation

20

einfachere und überschaubarere Organisationseinheiten zu erhalten und gleichzeitig die Kosten für die Geschäftsführer einzusparen.

- 35.3 *Laut Stellungnahme des Vorstands der AMAG seien mit der Austöchterung bzw. Vergesellschaftung kooperations- bzw. verkaufsfähige Einheiten geschaffen worden. Dabei wäre seinerzeit die Eigenständigkeit dieser Geschäftsführer bewußt in Kauf genommen worden. Seit Beendigung der örtlichen Erhebungen des RH habe man mit einer Straffung in Ranshofen begonnen.*

### Dienstfahrzeuge

- 36.1 Wegen der organisatorischen Aufblähung der AMAG stieg sowohl die Anzahl der Funktionäre als auch jene der Dienst-Personenkraftwagen deutlich an. Im Oktober 1992 verfügte der Konzern über rd 390 Dienstfahrzeuge, davon 55 allein in Ranshofen.
- 36.2 Wie der RH kritisch vermerkte, findet dieser überdurchschnittlich große Fuhrpark in Krisenzeiten bei den Mitarbeitern kein Verständnis, wirkt motivationshemmend und erschwert die Durchsetzung von Rationalisierungsmaßnahmen.
- 36.3 *Laut Stellungnahme der AMAG stünden 45 % der Fahrzeuge Mitarbeitern im Vertrieb und im Außendienst zur Verfügung. 54 Fahrzeuge seien nicht direkt zugeordnet, sondern Pool-Fahrzeuge. Für 1994 seien die Auflösung der Pools, eine Senkung der Anzahl der Fahrzeuge sowie eine Herabsetzung der Preisgrenzen um 20 % geplant.*

### Sitz der Konzernholding

- 37.1 Die AMAG verlegte im Mai 1992 den Sitz der Holding und des Vorstands von Ranshofen nach Linz. Sie bezog drei Stockwerke in einem älteren, gemieteten Bürogebäude. Mit der Übersiedlung wollte der Vorstand ein sichtbares Zeichen für die Internationalisierung des Konzerns setzen.
- 37.2 In Anbetracht der sich damals bereits abzeichnenden Probleme hielt es der RH psychologisch für ungünstig, daß der Vorstand geschlossen den Standort des Stammwerks verließ. Abgesehen von der demotivierenden Wirkung dieser Entscheidung auf die Belegschaft kam dadurch auch keine straffere Führung der ausländischen Beteiligungen bis Mitte 1993 zustande.
- 38.1 Vor der Übersiedlung hatte der Vorstand der AMAG einen Mietvertrag für andere erst ab Mitte 1993 beziehbare Geschäftsräumlichkeiten unterzeichnet. Der Mietvertrag war auf zehn Jahre unkündbar abgeschlossen und umfaßte rd 1 500 m<sup>2</sup> zu der für Linzer Verhältnisse sehr hohen Nettomiete von 180 S je m<sup>2</sup>. Insgesamt rechnete die AMAG mit monatlichen Gesamtkosten von über 500 000 S.

Nach heftiger Kritik in den Medien entschloß sich die AMAG im Jänner 1993, diese Räumlichkeiten nicht zu beziehen, und bemühte sich um eine Untervermietung. Da der Mietzins in Linz zu dieser Zeit bei 80 bis 100 S je m<sup>2</sup> lag, errechnete die AMAG für die Vertragslaufzeit eine Mehrbelastung von 14 Mill S.

**Organisation**

- 38.2 Der RH beanstandete den Abschluß eines kostspieligen Mietvertrages, obwohl die AMAG bereits ein Sanierungsfall war. Auch die zehnjährige Vertragsdauer sowie das Ausmaß der Bürofläche standen nach Ansicht des RH nicht im Einklang mit den Zukunftsaussichten des Konzerns.

**Controlling**

- 39.1 Ein Konzerncontrolling war bei der AMAG mangels geeigneter personeller Kräfte sowie mangels eines aussagefähigen und zeitgemäßen Konzernberichts wesens nur in Ansätzen vorhanden. Dies machte eine konzernweite Steuerung äußerst schwierig.
- 39.2 Wie der RH kritisch vermerkte, war ein unternehmungsweites Controlling erst seit Mitte 1992 aufgebaut worden und bei Beendigung der örtlichen Erhebungen durch den RH Mitte 1993 noch nicht abgeschlossen. Er empfahl, vorrangig die personellen und ADV-mäßigen Voraussetzungen zu schaffen, um eine straffe Konzernführung einrichten zu können.
- 39.3 *Laut Stellungnahme des früheren Vorstands der AMAG hätte das Controlling für 1991 den dezentralen Führungsgrundsätzen entsprochen. Das Zusammenwachsen der Konzernfunktionen sei im Gange gewesen, 1991 aber durch den Abgang von Mitarbeitern und durch das Bestreben, ohne Rücksicht auf die Bedürfnisse der einzelnen Gesellschaften die AI-Kostenrechnung einzuführen, gestört und schließlich abgebrochen worden.*
- 39.4 Der RH entgegnete, unterschiedliche Verrechnungssysteme bei dezentraler Führung und somit unterschiedliche Inhalte gleich benannter betriebswirtschaftlicher Daten seien problematisch und verhindern ein konzernweites Controlling.

**Kostenrechnung**

- 40.1 Aufgrund eines unzureichenden Verdichtungsgrades war die Kostenrechnung der AMAG in Ranshofen als Steuerungsinstrument nicht brauchbar.
- 40.2 Der RH empfahl geeignete Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Kostenrechnung als Mittel zur Unternehmenssteuerung.
- 40.3 *Laut Stellungnahme der AMAG wäre der Ersatz der Kostenrechnungssysteme in Ranshofen im Sinne der Empfehlung des RH im Gange.*

**Innenrevision**

- 41.1 Die Innenrevision der AMAG wurde häufig mit Revisionshandlungen weniger bedeutsamer Themen betraut. Zur Beurteilung aktueller geschäftspolitischer Entscheidungen wurde sie kaum eingesetzt, mit konzernweiten Revisionshandlungen größeren Umfangs war sie praktisch nie beschäftigt.
- 41.2 Der RH empfahl, die Aufgaben und Einsatzgebiete der Innenrevision neu zu gestalten und sie als Kontrollinstrument für den AMAG-Konzern zu nutzen. Ein derartiger Einsatz hätte sich bereits in der Vergangenheit bewährt, wären doch damit die Strukturschwächen vieler Akquisitionen offengelegt worden. Der RH bemängelte auch die frühere Befassung mit Aufgaben, welche mit der Aufgabenstellung einer Innenrevision unvereinbar waren.
- 41.3 *Die AMAG sagte die Beachtung organisatorischer Empfehlungen zu.*

## Konzernbereich Metall

### Allgemeines

42. Der Bereich Metall versorgte den gesamten AMAG-Konzern mit Aluminium und Legierungen. Dabei wurde der Bedarf zunächst aus der eigenen Elektrolyse und aus der Beteiligung an der Hamburger Aluminium-Werk GesmbH, Hamburg, sowie ab 1989 aus Boyne, Australien, gedeckt. Die Elektrolyse in Ranshofen wurde Ende 1992 abgestellt. Ab Mitte 1992 begannen Zulieferungen von der kanadischen Elektrolyse Alouette. Der zweite wesentliche Zweig des Bereichs war der Handel und die Verarbeitung von Aluminiumschrott. Weiters stellte die Hüttengießerei in Ranshofen Vormaterial für die Werke am gleichen Standort her. Schließlich besorgte der Bereich die händlerische Eindeckung und Absicherung des Aluminiumbedarfs für den gesamten Konzern.

Der Bereich Metall erzielte 1992 mit 483 Beschäftigten einen Umsatz von 7,5 Mrd S, der zu einem operativen Verlust von 601 Mill S führte.

### Metallpolitik

- 43.1 Die Mitte 1987 getroffene Entscheidung zur Stilllegung der Elektrolyse in Ranshofen erforderte Überlegungen zur Absicherung der Metallversorgung. Damals errechnete die AMAG ihren Metallbedarf für die Neunziger Jahre mit 150 000 t. Nach Abzug der aus Hamburg kommenden 35 000 t verblieb eine noch einzudeckende Metallmenge von 115 000 t. Dafür boten sich der Zukauf auf dem freien Markt, Langfristverträge sowie Beteiligungen an Elektrolysen an.

Die AMAG nahm an, sich durch Beteiligungen an kostenmäßig günstigen Elektrolysen besser versorgen zu können als über Händler mit der Bindung an die Aluminiumnotierung. Der Vorstand ging nämlich davon aus, daß die Aluminiumpreise in Zukunft von den Kosten der Billighütten geprägt würden. Außerdem erwartete die AMAG bis Anfang 1990 erhebliche Preissteigerungen bei Aluminium und rechnete sogar mit Versorgungsengpässen. Dadurch stand eine größtmögliche Versorgungssicherheit im Vordergrund. Gleichzeitig hatte sie aufgrund der zahlreichen Akquisitionen für einen erheblichen Mehrverbrauch an Aluminium vorzusorgen.

- 43.2 Wie der RH feststellte, wird der Aluminiumpreis nur zum kleinen Teil von den Kosten der Hersteller, weit mehr jedoch von Überkapazitäten und Konjunkturschwankungen beeinflusst. Zudem zeigte die Kursentwicklung von Rohaluminium schon seit den Siebziger Jahren eine stark zyklische Entwicklung. In den Jahren 1983 und 1988 kam es zu überdurchschnittlich hohen Notierungen. In weiterer Folge fiel jedoch die Notierung von 2 750 US-\$ (Mitte 1988) auf 1 100 US-\$ (Anfang 1993).

Der RH erachtete die Entscheidung der AMAG, die Versorgung ausschließlich über Beteiligungen zu sichern, als sehr risikoreich, weil sie die quantitative und qualitative Versorgungssicherheit gegenüber einer Preisstrategie in den Vordergrund stellte. Preisrückgänge unter die Herstellkosten ihrer Elektrolyse-Beteiligungen hatte die AMAG völlig aus ihren Überlegungen ausgeklammert.

## Konzernbereich Metall

23

- 43.3 *Laut sämtlichen hiezu abgegebenen Stellungnahmen hätten namhafte internationale Fachinstitute grundsätzlich hohe Aluminiumpreise erwartet.*
- 44.1 Die AMAG hatte den internationalen Aluminiummarkt bis etwa 1987/88 nur in bescheidenem Umfang genutzt, weil sie den eigenen Metallbedarf grundsätzlich aus der eigenen Elektrolyse deckte.
- 44.2 Nach Ansicht des RH hat die AMAG damit die Möglichkeit, durch Börsensicherungsgeschäfte eine Ergebnisverbesserung bzw Risikobegrenzung zu erzielen, weitgehend vernachlässigt. Schließlich hat die AMAG in der Folge nicht einmal mehr einen Teil ihrer Metallversorgung über langfristige Versorgungsverträge abgesichert, um etwa auf diese Weise Preisschwankungen nach unten auffangen zu können.
- 45.1 Die Metallpolitik der AMAG war mit Ausnahme einer sehr allgemein gefaßten Richtlinie aus 1990 nicht schriftlich festgelegt. Erst 1991 und 1992 beschäftigte sich der Vorstand mit der Erarbeitung einer Strategie für den Primäraluminiummarkt und befaßte wiederholt den Aufsichtsrat und das Aufsichtsratspräsidium.

Die vom Vorstand vorgelegte Metallstrategie ist jedoch vom Aufsichtsrat bzw dessen Präsidium abgelehnt worden, weil sie einen überdurchschnittlich hohen spekulativen Charakter aufwies.

- 45.2 Der RH beanstandete, daß die AMAG im März 1993 nach wie vor weder über eine umfassend abgesicherte, schriftlich niedergelegte Metallversorgungsstrategie noch über eine schriftliche Preisstrategie für interne Verrechnungspreise verfügte.
- 45.3 *Laut Stellungnahme der AMAG habe sie den Metallpreis ohne spekulative Elemente abgesichert. Seit 1990 hätte das Metallmanagement über eine umfassende Metallpreisstrategie verfügt, ein operatives Instrumentarium zur Metallverrechnung sei vorhanden gewesen.*
- 45.4 Der RH entgegnete, eine verbindliche Leitlinie zur Metallstrategie habe gefehlt.

## Elektrolyse-Beteiligungen

## Allgemeines

- 46.1 Hinsichtlich der Beteiligungen verfolgte der Vorstand der AMAG mehrere Projekte. Im Dezember 1988 stimmte der Aufsichtsrat dem Erwerb einer 10 %-Beteiligung an einer neu errichteten Elektrolyse in Portland, Australien, zu. Sie verfügte über modernste Technologie und ein vorteilhaftes Kostenbild. Der Kaufpreis für die Beteiligung, welche der AMAG 36 500 t sichern sollte, lag bei rd 2 Mrd S, was Investitionskosten von 4 200 US-\$ je t entsprach.

Im März 1989 genehmigte der Aufsichtsrat eine 15 %-Beteiligung an einer neuen Elektrolyse in Kanada. Damit sicherte sich die AMAG um rd 2,6 Mrd S eine Versorgung mit zunächst 42 000 t, was Investitionskosten von 4 814 US-\$ je t ergab. Mitte 1989 erhöhte sich der Anteil



**Konzernbereich Metall****24**

der AMAG nach einer Projektänderung auf 20 %. Dies bedeutete nunmehr für die AMAG einen Kapitaleinsatz von rd 2,8 Mrd S und spezifische Investitionskosten von 4 940 US-\$ je t.

Ende Juni 1989 ersuchte der Vorstand den Aufsichtsrat um Zustimmung zum Erwerb einer dritten Beteiligung, und zwar von 20 % an der Elektrolyse Boyne in Australien, und begründete dies mit dem durch Akquisitionen auf bis zu 230 000 t geschätzten Metallbedarf des Konzerns. Diese Beteiligung war der AMAG schon Anfang Dezember 1987 angeboten worden. Die Kaufpreisvorstellungen lagen zunächst bei 150 Mill US-\$ für 42 000 t, somit bei 3 500 US-\$ je t. Sie stiegen aber durch das nachhaltige Interesse der AMAG rasch an, und schließlich übernahm die AMAG den Anteil um 223 Mill US-\$ (rd 2,9 Mrd S), entsprechend einem Investitionserfordernis von 4 956 US-\$ je t.

Nach längeren Diskussionen über das damals zur Entscheidung anstehende Investitionsvolumen von rd 10 Mrd S (Elektrolysen und weitere Akquisitionen), die damit verbundenen hohen Finanzierungskosten und die möglichen großen Schwierigkeiten bei einem längeren Konjunkturerbruch, ließ der Aufsichtsrat im Juni 1989 das Projekt Portland fallen und genehmigte an seiner Stelle die Beteiligung an Boyne. Die Entscheidung war davon getragen, jenes Elektrolyseprojekt auszuschneiden, bei dem die wichtigsten Kostenbestandteile weitgehend an die Aluminiumnotierung gebunden waren. Diese Variante wäre nämlich einem Zukauf des Metalls am freien Markt nahe gekommen.

- 46.2 Der RH beanstandete die Entscheidung zugunsten jener Elektrolyse-Beteiligung, deren Kosten weitgehend von der Aluminiumnotierung unberührt blieben. Somit folgte die AMAG der gleichen einseitigen Risikobeurteilung wie schon zuvor bei der Abwägung zwischen Händlerversorgung und Beteiligungen. Der Aluminiumpreis war seit Mitte 1988 stark gefallen, lag bei der Entscheidung im Juni 1989 bereits bei 1 800 US-\$ je t und zeigte weiterhin fallende Tendenz. Dem Vorstand war bekannt, daß für Boyne ein Aluminiumpreis zwischen 1 800 US-\$ und 1 900 US-\$ notwendig war, um überhaupt ausgeglichen gebaren zu können. Angesichts dieser ungünstigen Preisentwicklung erschien die Beteiligung an Boyne nicht verständlich. Überdies hat die AMAG keine unabhängige Bewertung von Boyne vornehmen lassen.

Der RH vermißte darüber hinaus einen eingehenden technischen und betriebswirtschaftlichen Vergleich aller drei Elektrolysen, der die Entscheidung des Vorstands für Boyne nachvollziehbar gemacht hätte. Dabei wäre auch die bei Portland beabsichtigte Beteiligung des australischen Partners an der AMAG, mit den daraus einhergehenden Folgen für die Finanzierung der AMAG und das Risiko ihrer Muttergesellschaft, zu berücksichtigen gewesen.

- 46.3 *Laut Stellungnahmen der AMAG und der AI hätten sie einen Mix aus kosten- und kursorientierten Hütten gewählt. Darüber hinaus habe der Aufsichtsrat der AMAG aus Risikogründen nur zwei der drei vom Vorstand beantragten Elektrolyse-Beteiligungen genehmigt. Die ursprünglichen Preisvorstellungen von 3 500 US-\$ je t bei Boyne wären dem Aufsichtsrat der AMAG bzw den Eigentümervertretern nicht zur Kenntnis gebracht worden.*

**Konzernbereich Metall**

25

Boyne Smelters Ltd,  
Boyne

Projektentwicklung

- 47.1 Um den Finanzierungsspielraum möglichst wenig einzuengen, wickelte die AMAG ihre Beteiligung an der Elektrolysegesellschaft, der Boyne Smelters Ltd, als Projektfinanzierung über eine Tochtergesellschaft, die AMAG Boyne Ltd ab. Die Mittelaufbringung erfolgte über einen zinsbegünstigten Kredit, den die AMAG Ende Juli 1989 bei der Oesterreichischen Kontrollbank AG aufgenommen und unmittelbar an die Österreichische Länderbank AG abgetreten hatte. Auf diese Weise schien er nicht in der Bilanz der AMAG auf. Die Rückzahlung garantierte die AMAG indirekt über Metallabnahmeverträge.
- 47.2 Damit war nach Ansicht des RH die zukünftige geschäftliche Entwicklung der AMAG Boyne von Anfang an völlig von der Entwicklung des Aluminiumpreises abhängig.
- 47.3 *Laut Stellungnahmen der AMAG und der AI werde jede Hüttenaktivität von der Börsepreisentwicklung ergebnismäßig beeinflusst.*
- 48.1 Die Entscheidung der AMAG, die Beteiligung an Boyne über eine nicht in die Bilanz eingehende Konstruktion zu finanzieren, war aufgrund der Informationen des Vorstands in den Aufsichtsratssitzungen und in den Präsidialsitzungen sämtlichen Entscheidungsgremien geläufig.
- 48.2 Nach Ansicht des RH wäre die volle Einbeziehung der AMAG Boyne in die Konzernabschlüsse der AMAG aufgrund der wirtschaftlichen Beherrschung und des Risikos für die AMAG schon von Anfang an gerechtfertigt gewesen. Dies hätte das erhebliche Finanzrisiko ersichtlich gemacht und die bereits erreichten Finanzierungsgrenzen des AMAG-Konzerns offengelegt.

## Wirtschaftliche Entwicklung der AMAG Boyne Ltd

49. Durch den steten Preisverfall bei Aluminium lagen die Kosten in Boyne sehr bald über der Aluminiumnotierung und die AMAG Boyne erlitt laufend Verluste. Im Rahmen ihrer Arbeiten zur Erstellung des Konzernabschlusses 1990 machten die Wirtschaftsprüfer die AMAG und die AI auf die nachhaltige Ertragsschwäche der AMAG Boyne und auf negative Auswirkungen auf die AMAG-Bilanz aufmerksam. Trotzdem unterblieb eine Änderung der eingeschlagenen Bilanzierungspraxis.

Erst nach einem Wechsel im Vorstand der AMAG und mit Hilfe eines Sachverständigen erfolgte für 1992 die Vollkonsolidierung der AMAG Boyne bei der AMAG. Ungeachtet der späten Berücksichtigung in der AMAG-Konzernbilanz war das damit verbundene Risiko sämtlichen Entscheidungsgremien stets bekannt.

**Konzernbereich Metall****26**

Verkauf der Beteiligung an der Elektrolyse Boyne

- 50.1 Der Rückzug der AMAG aus etlichen Akquisitionen führte zu einem Rückgang des Aluminiumbedarfs im Konzern. Gleichzeitig verursachte der Preisverfall bei der AMAG Boyne hohe Verluste, die sich bis 1992 auf 632 Mill S beliefen.

Durch die Vollkonsolidierung der AMAG Boyne im Konzernabschluss 1992 wurde die jahrelang außer acht gelassene Risikovorsorge schlagend. Die Abschreibung des Beteiligungsansatzes, die Rückstellungen für Mindererlös bei Verkauf sowie für begebene Optionen führten bei der AMAG zu einem Jahresverlust von 1,5 Mrd S aus dem Engagement in Boyne.

Ende 1992 erachtete die AMAG nur noch die Elektrolyse-Beteiligung in Kanada für notwendig. Die Entscheidung über eine Weiterführung der Beteiligung Boyne wurde auch insofern dringlich, als das Werk erweitert werden sollte, und der erwartete Kapitaleinsatz in einer von der AMAG nicht mehr aufbringbaren Größenordnung lag. Schließlich veräußerte die AMAG die Beteiligung Boyne um 1,6 Mrd S.

- 50.2 Wie der RH kritisch vermerkte, hat die AMAG aus dieser verfehlten Beteiligung bis Mitte 1993 einen Mittelabfluß von rd 1,6 Mrd S erlitten. Dies entsprach etwa der Hälfte des ursprünglichen Gesamtprojekterfordernisses.

Aluminerie Alouette  
Inc, Quebec

- 51.1 Bei der Mitte 1992 fertiggestellten Elektrolyse Alouette wählte die AMAG eine ähnliche Konstruktion wie bei Boyne. Der Aufsichtsrat und die Eigentümervertreter waren über die Beteiligungsstruktur und die damit verbundene Finanzierung außerhalb der Bilanz voll informiert. Eine Bereinigung der Konsolidierung erfolgte ebenfalls erst im Konzernabschluss 1992. Dabei belastete der Verlust der Aluminium Austria Metall Inc, Quebec, die AMAG mit rd 200 Mill S.

Die Finanzierung des Projektes erfolgte durch zwei Konsortialkredite. Dabei verlangten die Banken, weit über die bisher üblichen Klauseln hinausgehend, Mindesteigenmittel des Konzerns von 2,2 Mrd S, um in letzter Konsequenz nicht eine Fälligestellung der Kredite auszulösen. Bei Nichteinhaltung dieser Bedingung hätte der AMAG eine Fälligestellung von Krediten über 4 Mrd S gedroht.

- 51.2 Nach Ansicht des RH wird die AMAG bei stagnierender Aluminiumnotierung von 1 200 US-\$ je t mit einem jährlichen Abgang von rd 185 Mill S aus ihrem kanadischen Engagement rechnen müssen. Dementsprechend müßte die AMAG mittelfristig eine Entscheidung über die Weiterführung oder Abgabe der Beteiligung treffen.

Hamburger Aluminium  
Werke GesmbH,  
Hamburg

- 52.1 An der Hamburger Aluminium Werke GesmbH hat sich die AMAG schon 1975 zu einem Drittel beteiligt. Ende Juni 1992 erwartete die AMAG für das laufende Jahr einen Verlust von 128 Mill S. Ein wesentlicher Grund dafür lag in dem von 1975 bis 1998 unkündbar abgeschlossenen Tonerdevertrag.

## Konzernbereich Metall

27

Nachdem bis 1998 eine Belastung von 500 Mill S zu erwarten war, entschloß sich die AMAG, ihre Anteile an der Gesellschaft zu veräußern. Einen weiteren Grund für diese Entscheidung bildete der 1995 auslaufende Stromversorgungsvertrag und die daraus gegebene Unsicherheit über den Weiterbestand der Elektrolyse in Hamburg, der zu einem guten Teil vom künftigen Strompreis abhängt. Bereits 1988 rechnete der Vorstand der AMAG mit einer Schließung der Elektrolyse in fünf Jahren.

Ein Gutachten bezifferte den Wert der Anteile, je nach Ausstiegsmöglichkeit beim Tonerdevertrag und je nach Strompreisentwicklung, zwischen minus 200 Mill S und plus 400 Mill S. Die zunächst mit den anderen Gesellschaftern geführten Verkaufsgespräche auf der Basis von rd 330 Mill S führten zu keinem für die AMAG annehmbaren Ergebnis. Ab Ende 1992 versuchte schließlich die AMAG, mit Hilfe eines internationalen Investmenthauses die Beteiligung an dieser Elektrolyse abzugeben. Bis Mitte 1993 blieben diese Bemühungen erfolglos.

- 52.2 Der RH hat bereits anlässlich seiner vorangegangenen Gebarungüberprüfung auf die Bedeutung des ungünstigen Tonerdevertrages für die Rentabilität dieser Elektrolyse aufmerksam gemacht (TB 1977 Abs 66). An dieser Lage hat sich im wesentlichen bis heute nichts geändert. Angesichts der Rahmenbedingungen wird die AMAG nur äußerst schwer ein positives Verkaufsergebnis erzielen können. Bei einem Scheitern der Verkaufsbemühungen wird die AMAG im Falle der Stilllegung der Elektrolyse für erhebliche weitere finanzielle Belastungen vorsorgen müssen.

### Zusammenfassende Beurteilung

53. Nach Ansicht des RH hat sich die von der AMAG bis Ende 1991 verfolgte Strategie, sich nur über den Erwerb von Beteiligungen an Elektrolysen ergebnismäßig von der internationalen Metallpreisnotierung abzukoppeln, als unwirksam erwiesen und war damit als verfehlt zu beurteilen. Die Annahme, sich nur über Elektrolyse-Beteiligungen den Bezug von hochreinem Aluminium sichern zu können, war als Fehlentscheidung zu werten. Diese von den grundsätzlichen Planannahmen her fehlerhafte Strategie verursachte der AMAG bisher einen Mittelabfluß von zumindest 2 Mrd S. Weitere Belastungen sind zu erwarten.

## Metallmanagement

### Allgemeines

54. Um alle Metallflüsse des Konzerns steuerschonend im Ausland zu konzentrieren, errichtete die AMAG im September 1989 die Austria Metall Trading AG, Luzern. Über diese wurde 1989 und 1990 weitgehend der Metallstrom des Konzerns verrechnet. Die eigentlichen Funktionen der Gesellschaft wurden nicht in der Schweiz, sondern in Ranshofen sowie bei dem in Mayen, BRD, eingerichteten Metallhandel erfüllt.

Die von der AI im Jahre 1991 verlangten einschneidenden Maßnahmen wurden aufgrund des Vorstandswechsels bei der AMAG und des in Mayen stark ausgebauten konzernweiten Metallhandels nicht mehr verwirklicht. Außerdem verzeichnete der AMAG-Konzern bereits Verluste, so daß die Austria Metall Trading als Steuersparkonstruktion entbehrlich war und liquidiert wurde.



**Konzernbereich Metall****28**

## Organisation

- 55.1 Schon 1987 hatte die AMAG in Ranshofen ein eigenes Metallmanagement eingerichtet. Der Umfang des Handels blieb aber bescheiden, wobei aufgrund fehlgeschlagener Spekulationen bis Mitte 1988 Verluste von 52 Mill S auftraten. Mit der mehrheitlichen Übernahme der AluTeam-Gruppe Anfang 1990 wurde das dort vorhandene Metallmanagement dem AMAG-Konzern eingegliedert.
- 55.2 Der RH beanstandete die unzureichende Einflußnahme des früheren Vorstands auf den Konzern-Metallhandel im Sinne einer Abstimmung der über den Konzern verteilten Handelsfunktionen. Das Fehlen einer schriftlichen Aufteilung der Kompetenz und der Verantwortung sowie einer Regelung der Zusammenarbeit zwischen den mit Metallhandelsfunktionen beauftragten Stellen in Mayen, Ranshofen und früher auch Luzern verhinderte eine einheitliche, konsequent abgestimmte Metallstrategie. Aufgrund des erheblichen Kontrollbedarfs regte der RH die Ansiedlung des Metallmanagements in räumliche Nähe zum Vorstand und seine unmittelbare Unterstellung unter den Vorstandsvorsitzenden an.
- 55.3 *Laut Stellungnahme der AMAG wäre seit Anfang 1990 die Gesamtverantwortung beim Leiter des Metallmanagements in Mayen gelegen. Der Vorstand sei ausreichend informiert worden, habe ausreichende Möglichkeiten zur Einflußnahme gehabt und stets beabsichtigt, das Metallmanagement in Ranshofen zu konzentrieren. Das sei inzwischen geschehen und das Metallmanagement dem Vorstand direkt unterstellt worden.*
- 56.1 Die ADV-mäßige Erfassung der Metallbestände war lückenhaft. Weiters zeigten zwei AI-Revisionsberichte aus 1990 und 1992 teils schwerwiegende organisatorische Mängel auf.
- 56.2 Der RH beanstandete, daß die AMAG bis Anfang 1993 den Empfehlungen der AI-Revision nur sehr zaghaft nachgekommen war. Nach wie vor fehlten ua eine schriftliche Metallstrategie, umfassende Controllingmaßnahmen betreffend den Metallhandel in Mayen und eine schriftliche Kompetenzabgrenzung zwischen den Metallmanagement-Standorten.
- 56.3 *Laut Stellungnahme der AMAG werde an der Dokumentation für das ADV-Metallbuch noch gearbeitet. Im übrigen habe der Vorstand zwischenzeitlich weitere Vorschläge der AI-Revision bereits verwirklicht bzw begonnen.*

## Walzbarrenzukauf

- 57.1 Das Metallmanagement erwarb 1990 über Einschaltung mehrerer Metallhändler 7 000 t russische Schrott-Walzbarren für die AMAG um 18,8 Mill DM. Der dem RH angegebene Einkaufsvorteil lag bei rd 7 Mill S. Ende 1992 lagen noch rd 300 t dieser Walzbarren auf Lager, und rd 2 200 t wurden zum Einschmelzen in die Hüttengießerei in Hamburg gebracht, um eine noch längere Lagerdauer bei der AMAG zu vermeiden. Der Grund für die eingeschränkte Verwendbarkeit lag in Qualitätsmängeln der gekauften Walzbarren.
- 57.2 Der RH bemängelte diesen Kauf ohne vorherige Abstimmung auf die technischen Anforderungen der Hüttengießerei bzw des Walzwerks. Der von der AMAG behauptete Bruttovorteil, der die zusätzlichen Kosten aus der legierungsbedingten schwierigeren Verwertung gerechtfertigt hätte,



**Konzernbereich Metall**

war mangels einer umfassenden Nachkalkulation nicht nachvollziehbar. Weiters fiel auf, daß das für diesen Beschaffungsfall zuständige Vorstandsmitglied der AMAG im Jahre 1990 Aufsichtsratsvorsitzender des deutschen Zulieferanten war.

**Hüttengießerei**

Strukturschwächen 58.1 Die Hüttengießerei stellte die Vorprodukte für die Halbzeugwerke in Ranshofen her. Sie war produktionstechnisch als Legierungs- und insbesondere Formateumgießerei weitgehend auf die Deckung des Nischenproduktprogrammes des Walzwerks abgestimmt, das mehr als 60 % der Nettoausbringung abnahm. Das Programm der Hüttengießerei umfaßte weit über hundert Legierungen und wurde bei den Walzbarren noch zusätzlich durch eine Vielzahl von Formaten überlagert.

Im Zuge der Schließung der Elektrolyse mußte die Gießerei von Flüssig- auf Festeinsatz umgestellt werden. Dies führte zu erheblichen Mehrkosten und verlangte eine völlige Neuausrichtung. Weil die AMAG versuchte, das allein kaum mehr lebensfähige Walzwerk in eine Beteiligungskooperation mit einem Partner einzubringen, wurden die Gießerei und das Walzwerk gesellschaftsrechtlich und bis Anfang 1993 sogar auf Vorstandsebene getrennt.

58.2 Nach Ansicht des RH ist die strukturschwache Gießerei ohne Beibehaltung der engen Anbindung an das Walzwerk nicht lebensfähig. Beide Betriebe sind schon wegen der logistischen Anforderungen letztlich aufeinander angewiesen. Die gesellschaftsrechtliche Trennung und die unterschiedlichen Zuständigkeiten auf Vorstandsebene waren unzweckmäßig, weil dies die Kommunikation und die einheitliche Führung der Hüttengießerei und des Walzwerks wesentlich erschwerte.

59.1 Bereits 1982 hatte ein Berater grobe Mängel hinsichtlich Ofenausstattung, Betriebsführung und Produktionsprogramm aufgezeigt. 1990 und 1991 stellte ein weiterer Berater ähnliche Probleme in der Gießerei fest.

59.2 Der RH bemängelte, daß die AMAG in den vergangenen zehn Jahren in der Hüttengießerei keine einschneidende Bereinigung des Produktprogrammes durchgeführt hatte. Die Ursache lag darin, daß dabei auch das Walzwerk umzustrukturieren gewesen wäre.

59.3 *Laut Stellungnahme der AMAG seien die Abstimmungsmechanismen zwischen den beiden Betrieben komplex und eine Vereinfachung der ADV-Systeme bereits eingeleitet. Aufgrund der jüngsten Änderung der Marktverhältnisse wäre eine neue Produktstrategie der Gießerei nach den Bedürfnissen des Walzwerks notwendig gewesen.*

59.4 Der RH entgegnete, keinem der beiden Betriebe sei absolute Priorität zuzusprechen, sondern eine gemeinsame Optimierung in den Vordergrund zu stellen.

**Konzernbereich Metall****30**

- Schrotteinsatz
- 60.1 Mit dem Ziel, die Herstellkosten der Gießerei zu senken, stellte die AMAG diesen Betrieb auf überwiegenden Schrotteinsatz um. Dabei sollte die Gießerei mit der Austria Sekundär Aluminium GesmbH zu einem einzigen Betrieb mit einheitlicher Schrottlogistik zusammengelegt werden. Die Ausgangsbedingungen für dieses Vorhaben waren ungünstig. Die technische Ausstattung der Gießerei entsprach nicht den Anforderungen für den Schrotteinsatz, die Belegschaft war in der Aufarbeitung verunreinigter Schrotte wenig erfahren, der Schrotteinkauf mußte erst aufgebaut werden und die wirtschaftliche Aufbringung der wichtigsten Schrottsorte war nicht abgesichert.
- 60.2 Der RH beanstandete, daß die Gießerei bis März 1993 nur einzelne Maßnahmen zur Umstellung der Schmelztechnologie, jedoch keine durchgängige Strukturänderung in Angriff genommen hatte.
- Schadensfall
- 61.1 Nach dem Einbau eines neuen Metallfilters 1992/93 kam es bei Glanzwalzbarren zu Produktionsausfällen und verlorenen Kosten von 42 Mill S.
- 61.2 Der RH beanstandete, daß die Verantwortlichen nicht rechtzeitig bzw keine ausreichenden Vorkehrungen zur Schadensbegrenzung getroffen hatten.
- 61.3 *Laut Stellungnahme der AMAG sei der Schaden auf eine nicht vorhersehbare — und daher im Abnahmeverfahren nicht untersuchte — Nebenwirkung des Filters zurückzuführen gewesen. Zwischenzeitlich sei im Walzwerk und in der Hüttengießerei ein verbessertes Qualitätssicherungssystem eingeführt worden.*
- Zusammenfassende Beurteilung
62. Zusammenfassend beurteilte der RH die bisherige Führung der Hüttengießerei als "Politik der kleinen Schritte", wodurch die ungünstigen Strukturen nicht wesentlich verbessert werden konnten. Ein umfassendes Hüttengießerei-Konzept war nicht erstellt worden und daher ist auch die Grundsatzentscheidung über Weiterführung oder Schließung ausgeblieben. Eine Sanierung der Gießerei in Richtung konkurrenzfähige Betriebsführung wird nach Ansicht des RH nur durch umfangreiche Investitionen, naturgemäß unter Rücksichtnahme auf das Walzwerk, möglich sein. Aufgrund der internationalen Wettbewerbsstruktur und der Mitte 1993 gegebenen und weiter absehbaren Aluminiumpreisentwicklung wird aber selbst bei wesentlichen Rationalisierungen kaum eine kostendeckende Führung der Gießerei erreicht werden können.

Laut Stellungnahme der AMAG seien in der Hüttengießerei nur die notwendigen Infrastruktur- und Umweltmaßnahmen sowie Investitionen für die Weiterversorgung des Walzwerks nach Schließung der Elektrolyse geplant und durchgeführt worden. Mit wenigen Ausnahmen wäre keine der größeren Investitionen von der Gießerei allein wirtschaftlich zu begründen gewesen. Da grundlegende Maßnahmen zur Kostensenkung insbesondere für Walzbarren nicht wirtschaftlich seien, wären keine weiterführenden Konzepte für die Hüttengießerei erarbeitet worden.

### Konzernbereich Metall

- Austria Sekundär Aluminium GesmbH, Ranshofen**
- 63.1 Der Geschäftszweck der Austria Sekundär Aluminium GesmbH lag in der Erschmelzung von Sekundäraluminium bzw Legierungen. In den Jahren 1989 bis 1992 erlitt sie hohe Verluste von 146 Mill S.
- 63.2 Nach Ansicht des RH wird die Gesellschaft trotz der bisherigen Rationalisierungen nach einem allfälligen EU–Beitritt Österreichs wegen geänderter Zollbestimmungen kaum mehr wettbewerbsfähig sein. Dieses Problem wird durch bei der Betriebsanlagengenehmigung vorgeschriebene strenge Umweltauflagen verschärft. Unter den vorgeschriebenen Umweltinvestitionen wird sich ein Aluminiumrecycling kaum mehr kostendeckend führen lassen.
- 63.3 *Laut Stellungnahme der AMAG habe sie gegen den Betriebsgenehmigungsbescheid berufen.*

### Konzernbereich Walzprodukte

- Wirtschaftliche Entwicklung**
64. In ihrem Walzwerk in Ranshofen hatte die AMAG seit vielen Jahren nur sehr bescheiden investiert. Dementsprechend wäre zur Sicherung eines 10 %igen Cash–flow eine Neustrukturierung um 2 Mrd S erforderlich gewesen. Der Bereich war mit 3 % der europäischen Gesamtkapazität sehr klein. Für 1993 und 1994 wurde eine weitere Verschlechterung der Auslastung erwartet. 1992 brachte der Bereich bei einem Umsatz von 2,2 Mrd S einen operativen Verlust von 200 Mill S; für 1993 und 1994 erwartete die AMAG bei Beendigung der örtlichen Erhebungen Jahresfehlbeträge von insgesamt bis zu 437 Mill S.

Die AMAG bemühte sich stets um eine Mengenverlagerung zu ertragsstarken Sorten. Ihr Anteil von 10 % am Absatz war aber auch 1992 noch viel zu klein, um den Bereich ausgeglichen führen zu können.

- Partnersuche**
- 65.1 Seit zumindest 1988 wußte die AMAG um die Notwendigkeit, für das Walzwerk einen starken Kooperationspartner zwecks strategischer Absicherung von Investitionen zu finden. Konkrete Ansätze zur Suche waren bis Ende 1991 nicht erkennbar. Auch die Akquisitionen im Verarbeitungsbereich brachten das Walzwerk nicht weiter. Allerdings wollte sich ein ursprünglich vorgesehener Elektrolysepartner mit bis zu 20 % an der AMAG und somit auch am Walzwerk beteiligen. Dieses Vorhaben kam jedoch nicht zustande.

Mit zunehmendem wirtschaftlichen Verfall nahm die AMAG 1992 Verhandlungen über einen mehrheitlichen Verkauf des Walzwerks auf, jedoch brachte die weltweite Partnersuche kein Ergebnis.

- 65.2 Nach Ansicht des RH wäre das Walzwerk langfristig nur mit einem Partner wirtschaftlich zu führen.
- 65.3 *Laut Stellungnahme der AMAG leite sie nunmehr ein umfassendes Rationalisierungsprogramm ein.*

## Konzernbereich Walzprodukte

32

### Glanzduo

- 66.1 Nach 15 Jahren überwiegend geringster Investitionstätigkeit wurde 1991/1992 ein neues Glanzduo-Walzgerüst errichtet. Die Frage eines Aufsichtsratsmitgliedes nach seiner Rentabilität bei Entfall der Anschlußinvestitionen blieb unbeantwortet. Dieser Gesichtspunkt gewann 1993 mit dem Mengen- und Preisverfall der Standardware an Bedeutung. Somit war es nicht gelungen, die einzige Großinvestition der AMAG in Ranshofen wirtschaftlich zu betreiben.
- 66.2 Der RH beanstandete, daß das Glanzduo ohne strategische Absicherung mit einem Partner errichtet worden war.
- 66.3 *Laut Stellungnahme der AMAG werde das Glanzduo nach dem Ende der Hochlaufkurve 1994 äquivalent dreischichtig ausgelastet sein. An einer Neuordnung des Glanzduos mit Ausgliederung als Profit-Center werde gearbeitet.*

## Konzernbereich Extrusion

### Allgemeines

- 67.1 Der Aufbau einer der größten Preßwerksgruppen in Europa mit acht Produktionsstandorten in sechs Ländern sowie eigenen Vertriebsgesellschaften in zehn Ländern brachte nicht den erwünschten Effekt. Durch den Einstieg in die Weiterverarbeitung konnte weder die Abhängigkeit vom Rohstoffpreis verringert werden noch gelang es, entsprechende Synergieeffekte freizusetzen. Auch die Zentralisierung und Konzentration der Vertriebsorganisation verhinderte nicht den dramatischen Ergebniseinbruch.
- Alle Preßwerke verfügten über unausgelastete Kapazitäten. Gleichzeitig verfielen als Folge der Ostöffnung, des Konjunkturrückganges und des dadurch ausgelösten Angebotsüberhangs die Preise für Preßware. Der Bereich Extrusion war in erheblichem Umfang für die Verluste der AMAG verantwortlich. Seine operativen Verluste betrugen 1992 631 Mill. S. Die den Preßbereich am stärksten formende und äußerst verlustreiche Akquisition war die AluTeam-Gruppe.
- 67.2 Der RH beurteilte die Synergieeffekte der AMAG-Preßgruppe als gering und empfahl, zunächst durch Rationalisierungen die Kosten zu senken und in weiterer Folge Käufer für die Standorte außerhalb Österreichs zu suchen.
- 67.3 *Laut Stellungnahme der AMAG und der AI werden die Preßwerke restrukturiert und straff geführt, erkannte Schwachstellen seien beseitigt worden. Für einige ausländische Preßwerke würden parallel zu operativen Verbesserungen neue industrielle Partner gesucht.*



**Konzernbereich  
Extrusion**

33

**Aluminium Ranshofen Preßwerk GesmbH, Ranshofen**

Wirtschaftliche  
Darstellung

- 68.1 Die Umsätze des Preßwerks mit rd 450 Beschäftigten blieben 1990 bis 1992 nahezu gleich. Dagegen drehte sich der Gewinn aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit von 64 Mill S (1990) über einen kleinen Gewinn (1991) zu einem Verlust von 38 Mill S (1992). 1992 schaltete die Gesellschaft einen Berater ein, um Rationalisierungsreserven freizusetzen.

Die AMAG hatte während der Aluminium-Hochkonjunktur auf wenig produktiven Anlagen gefertigt und lange Zeit die dringend erforderlichen Erneuerungen im Preßwerk unterlassen. Erst ab 1991, als sich der Konjunkturreinbruch bereits abzeichnete, begann die AMAG notwendige Investitionen nachzuholen. Infolge der Finanzschwäche wurden dabei zum Teil Einfachvarianten gewählt bzw Kürzungen vorgenommen.

- 68.2 Der RH beanstandete, daß die Gesellschaft erst sehr spät begonnen hatte, seit langem bekannte Schwachstellen des Preßwerks zu beseitigen. Im einzelnen zeigte er Mängel in den Bereichen Investitionen, Arbeitsvorbereitung, Prozeßkontrolle, Lohnsystem und Controlling auf.
- 68.3 *Laut Mitteilung des Vorstands der AMAG beseitige er die Schwachstellen Zug um Zug.*

Berliner Presse

- 69.1 Die AMAG entschloß sich, Ende 1991 das der Aluminiumwerk Unna AG, Unna, aus der AluTeam-Gruppe gehörende Werk in Berlin zu schließen, weil es seit dem Entfall der "Berlinförderung" unrentabel war. Während die AMAG anfangs die Verlagerung der Presse aus 1971 (1985 überholt) in ein neues deutsches Bundesland vorgesehen hatte, gab sie vier Monate nach Schließung des Werks Berlin diesen Plan wieder auf und verlagerte die zerlegte Presse nach Ranshofen. Die Unna AG hatte diese Presse Ende 1991 um 34 Mill DM einer Leasingunternehmung verkauft, so daß die Schließung des Werks Berlin vorerst einen Erlös von 238 Mill S zu Lasten künftiger Ergebnisse des AMAG-Konzerns brachte. Nach dem Verzicht auf die Wiederaufstellung mußte die AMAG den Leasingvertrag ablösen. Die Grundsatzüberlegungen über Schließung und Standortverlagerung oder Verwertung der Betriebsmittel wurden erst viel zu spät getroffen, wodurch Zusatzkosten von 30 Mill S anfielen.
- 69.2 Der RH erkannte in der ursprünglich geplanten Standortverlagerung eine für die AluTeam-Gruppe typische, nur kurzfristig wirksame, ergebnisverbessernde Bilanzmaßnahme, die schließlich zu Lasten des Standortes Ranshofen ging.
- 70.1 Fachleute aus Ranshofen schätzten die Wiedererrichtungskosten der wenig sorgfältig gelagerten Presse auf 30 Mill S, was etwa 30 % einer Neuanlage entsprach.
- 70.2 Nach Ansicht des RH war die Wiedererrichtung einer 22 Jahre alten Anlage in Anbetracht der zu erwartenden Kosten wenig sinnvoll. Bei einem Verkauf der Presse wird die Aluminium Ranshofen Preßwerk GesmbH keinesfalls den seinerzeitigen Kaufpreis von 235 Mill S (unverzollt, einschließlich Werkzeuge) bzw kaum mehr den verbliebenen Rest-

**Konzernbereich  
Extrusion**

34

buchwert von 64,4 Mill S Erlösen können. Um weitere Kosten zu vermeiden, empfahl der RH, die Presse rasch zu verwerten.

- 70.3 *Laut Stellungnahme des Vorstands der AMAG strebe er einen Verkauf außerhalb Europas an, um Konkurrenz zu den eigenen Werken zu vermeiden.*

Frank & Co GesmbH,  
Hemer

71. Ein Beispiel für die verfehlte Akquisitionspolitik des damaligen Vorstands war die Beteiligung am Oberflächenveredler Frank in der BRD. Ende 1988 kaufte die AMAG 50 % dieser Unternehmung um 56 Mill S. Der damalige Vorstandsvorsitzende begründete den Kauf mit der Vorwärtsintegration für das Preßwerk in Ranshofen und gab die erwarteten Jahresgewinne mit 10 bis 12 Mill S an.

Tatsächlich geriet die Unternehmung tief in die Verlustzone, war Anfang 1993 konkursreif und wurde von der AMAG um 1 S an den anderen Hälfteeigentümer abgegeben. Bemerkenswerterweise hatte die AMAG seit dem Kauf auf jegliche Einflußnahme auf die Geschäftsführung verzichtet.

BOAL-Gruppe

- 72.1 Anfang 1991 kaufte die AMAG die Firmengruppe BOAL, die in mehreren Ländern kleine Preßwerke betrieb, um 235 Mill S. Zum Kaufzeitpunkt wurde die Gruppe von einem auslaufenden und einem designierten, aus der AluTeam-Gruppe kommenden Vorstandsmitglied sehr positiv dargestellt. Tatsächlich verschlechterten sich die Ergebnisse bereits kurze Zeit nach dem Kauf. 1992 betrug der Jahresverlust 115 Mill S. Zur Bilanzsanierung mußte die AI im Jahre 1992 171 Mill S zuführen.
- 72.2 Der RH beanstandete die ungenügende Vorbereitung (insbesondere Wertfindung) der Akquisition sowie deren Zeitpunkt, weil damals der Konjunkturrückgang bei Aluminium bereits absehbar war und der Kaufpreis auf Plangewinnen beruhte. Darüber hinaus war die finanzielle Lage der AMAG bereits sehr angespannt.

Aluminiumservice  
Schunk KG, BRD

- 73.1 Anfang 1992 kaufte die AMAG unter ihrem neu zusammengesetzten Vorstand um 70 Mill S die Firma Schunk, einen lagerhaltenden Aluminiumhändler mit eigener Anarbeitung. Durch die Übernahme der Verkaufsorganisation dieser Unternehmung wollte die AMAG eine zusätzliche Vertriebsschiene für strategische Produkte des Konzerns schaffen. Dieses Ziel konnte nicht erreicht werden. Dagegen erwirtschaftete die Unternehmung hohe Verluste; die AMAG mußte Ende 1992 83 Mill S zuführen, um eine Insolvenz zu vermeiden.
- 73.2 Dem RH war der Kauf einer praktisch konkursreifen Unternehmung zu einem hohen Kaufpreis in der bereits begonnenen Sanierungsphase der AMAG unverständlich. Er beanstandete die ungenügende Prüfung der Unternehmung, den Verzicht auf ein externes Bewertungsgutachten und die mangelhafte Abwicklung. Überdies ist der Aufsichtsrat vom zuständigen Vorstandsmitglied hinsichtlich der Ergebnisentwicklung unrichtig informiert worden.

## Konzernbereich Formprodukte

### Wirtschaftliche Entwicklung

74. Bis 1989 verfügte die AMAG im Formteilebereich lediglich über die Austria Alu Guß GesmbH, Ranshofen. Mitte 1989 erwarb sie 72,4 % der Austria Druckguß GesmbH, Gleisdorf, die ausschließlich für einen Kunden zulieferte. Das Projekt, mit dieser Gesellschaft und gemeinsam mit einem deutschen Druckgußproduzenten den Markt in größerem Stil zu bearbeiten, scheiterte.

In dem Bemühen, eine starke Formteilgruppe als Autozulieferer aufzubauen, erwarb die AMAG Mitte 1989 die Aluminium-Gießerei Villingen GesmbH, Villingen, und später drei Gießereien der AluTeam. Im Jahr 1991 kaufte sie die QUALITAL in Ungarn, um auch einen Standort in einem Niedriglohnland zu besitzen.

Durch den Ankauf der AluTeam-Gruppe kam die AMAG auch noch in den Besitz der Aluminium Form- und Schmiedetechnik GesmbH, Düren, und einer 50 %igen Beteiligung an zwei kleineren Werken in Frankreich. Die Unternehmung in Düren, die zunächst noch Gewinne erzielt hatte, wurde vom Konjunkturrückgang in der Rüstungsindustrie voll getroffen, schrieb 1992 ebenfalls Verluste (52 Mill S) und mußte für dieses Jahr von der AI eine Eigenkapitalzufuhr von 76 Mill S erhalten. Die wenig erfolgreichen Beteiligungen in Frankreich gab die AMAG Anfang 1993 an den anderen Hälfteigentümer ab, wofür sie 28 Mill S aufwenden mußte.

### Austria Alu Guß GesmbH, Ranshofen

- 75.1 Die Austria Alu Guß GesmbH erzeugte Felgen überwiegend für die Erstausrüstung europäischer Personenkraftwagen. Mit 315 Mitarbeitern und 600 000 Felgen erzielte sie 1992 einen Umsatz von 400 Mill S und als eine der wenigen Gesellschaften des AMAG-Konzerns auch einen Gewinn. Dieser Stand wurde allerdings erst nach einer längeren und wechselhaften Entwicklung erreicht.

Die AMAG hatte 1984 die kleine Felgenproduktion von Wien nach Ranshofen verlagert. Sie hoffte, durch Standortvorteile (zB Flüssigmetalleinsatz) und eine erhebliche Kapazitätserweiterung die Ergebnisse zu verbessern und ihre Marktposition zu stärken.

Der Fertigungsanlauf erwies sich als erheblich langwieriger und teurer als angenommen — man ging auch wieder zurück auf Festeinsatz —, so daß die rechtlich verselbständigte Austria Alu Guß GesmbH bis Ende 1988 Verluste von 261 Mill S erwirtschaftete. Nach einem Wechsel der Geschäftsführung und der Einstellung fachkundiger Mitarbeiter gelang es, ab 1988 eine Trendumkehr einzuleiten, und die Gesellschaft erzielte 1989 bis 1992 Gewinne von insgesamt 91 Mill S.

- 75.2 Der RH bemängelte den wenig effektiven mehrfachen Beratereinsatz und die zu langsame Verwirklichung der seit langem bekannten notwendigen Maßnahmen. Der steigende Druck seitens der Abnehmer, hohe Überkapazitäten in Europa und die höhere Produktivität von Mitbewerbern ließen zur Absicherung der Beschäftigung am Standort eine rasche Kooperation mit einem Partner empfehlenswert erscheinen.

**Konzernbereich  
Formprodukte**

36

- 75.3 *Laut Mitteilung des Vorstands der AMAG beurteile er eine Kooperation positiv, sehe aber keinen raschen Handlungsbedarf.*

**Aluminium-Gießerei Villingen GesmbH, Villingen**

- Zielsetzung 76. Die Aluminium-Gießerei Villingen erzeugte Aluminiumdruckgußteile und belieferte vorwiegend die Automobilindustrie. Damit erwirtschaftete sie 1988 mit rd 1 100 Mitarbeitern einen Umsatz von 1,2 Mrd S. Der Kauf der Gießerei sollte der AMAG den Zugang zur deutschen Automobilindustrie erleichtern und als Leitbetrieb für die automotiven Aktivitäten der AMAG dienen.
- Erwerb 77.1 Bei den zwischen Feber und Juni 1989 stattgefundenen Verhandlungen konnte die AMAG den geforderten Kaufpreis für die Gießerei Villingen lediglich geringfügig von 100 Mill DM auf 97 Mill DM senken. Eine AMAG-interne Bewertung mit 30 Mill DM bis 50 Mill DM sowie ein drei Jahre altes Gutachten mit 23 Mill DM bis 33 Mill DM ergaben erheblich geringere Unternehmungswerte als den geforderten Kaufpreis.
- Diese Differenzen waren dem Vorstand bekannt. Auch im Aufsichtsrat wurde eine weite Bandbreite besprochen. Der hohe Kaufpreis wurde in der Folge mit strategischen Zielen (Einstieg in den Kraftfahrzeug-Zulieferbereich), der in Aussicht gestellten Umsatzrendite sowie Synergien mit vorhandenen Formteileproduktionen begründet.
- 77.2 Der RH beanstandete, daß die AMAG keine Bewertung durch einen unabhängigen Dritten in Auftrag gegeben hatte. Insbesondere der hohe Kaufpreis, die mäßigen Jahresergebnisse und die unterdurchschnittliche technische Ausstattung hätten nach Ansicht des RH eine gründlichere Durchleuchtung der Gießerei notwendig gemacht.
- Information des Aufsichtsrates 78.1 Im Bericht eines Gutachters aus Mitte 1992 für die AI wird ausführlich dargelegt, daß der AMAG-Vorstand und insbesondere der damalige Vorstandsvorsitzende den Aufsichtsrat über die Probleme bei der Gießerei Villingen sowohl vor als auch nach dem Kauf nur unzureichend und teilweise auch unrichtig informiert hätte.
- 78.2 Der RH merkte an, daß der Aufsichtsratsvorsitzende — er war Mitglied des Vorstands der ÖIAG — noch vor Vertragsunterzeichnung persönlich bei der Aluminium-Gießerei Villingen war.
- 78.3 *Laut Stellungnahme der AI bzw der ÖIAG habe der Besuch dazu gedient, um den Verkäufer und seine Verkaufsmotive kennenzulernen.*
- Weitere Entwicklung 79.1 Schon sehr bald nach dem Kauf wurde deutlich, daß die Planannahmen nicht eintreffen würden. Die Ergebnisse verschlechterten sich erheblich, und bereits 1989 belief sich der Verlust auf 7 Mill DM.
- 79.2 Wie der RH kritisch vermerkte, bewirkten die vom Vorstand der AMAG gesetzten Maßnahmen keine Besserung. Vielmehr verschärfte sich die La-



**Konzernbereich  
Formprodukte**

ge durch schlechte Managemententscheidungen, Kostenerhöhungen, ungeschickte Personalpolitik, Fertigungsverschiebungen innerhalb des Konzerns und ungünstige Metalllieferverträge zusehends. Der Verlust 1990 stieg auf 20 Mill DM. Hauptverantwortlich dafür war der 1990 als AMAG-Vorstand für die Gießerei Villingen zuständige AluTeam-Gesellschafter.

- 80.1 Bald nach dem Wechsel des Vorstandsvorsitzes — allerdings bereits zwei Jahre nach dem Kauf der Gießerei Villingen — klagte die AMAG den früheren Eigentümer wegen Täuschung vor einem Schiedsgericht. Das Verfahren war Mitte 1993 noch nicht abgeschlossen.
- 80.2 Der RH fand es bemerkenswert, daß der beklagten Seite vertrauliche Unterlagen aus dem AI-Konzern und aus den staatsanwaltlichen Ermittlungsakten aus Österreich zur Verfügung standen.
- Zielverfehlung
- 81.1 Nachdem die Gießerei Villingen den Aufstieg zum Systemlieferanten der Autoindustrie nicht geschafft hatte, sondern eher als veraltete verlängerte Werkbank anzusehen war, wurde sie von den Folgen der Ostöffnung besonders betroffen. Diese Veränderungen in Verbindung mit den aufgezeigten Managementfehlern führten zu dramatisch ansteigenden Verlusten. Nach 50 Mill S (1989) und 140 Mill S (1990) wies die Halbjahresbilanz 1991 bereits neuerlich einen Abgang von 80 Mill S aus.
- 81.2 Wie der RH kritisch vermerkte, sind weder die mit dem Kauf der Aluminium-Gießerei Villingen verfolgten Zielsetzungen noch die erhofften Synergien im Rahmen der Formteilegruppe erreicht worden.
- Verkauf und Gesamtschaden
- 82.1 Als Entscheidungshilfe für die weitere Vorgangsweise ermittelte die AMAG die Kosten der Varianten Verkauf, Stilllegung und Sanierung der Gießerei Villingen. Demnach war ein Verkauf um 1 DM bei gleichzeitigem substantiellen Forderungsverzicht am günstigsten. Wegen der hohen Personalkosten und der Problematik von großen Personalfreisetzungen bei einem AI-Konzernbetrieb erachtete der AMAG-Vorstand auch ein Weiterführen in eingeschränktem Umfang mit einem Sparkonzept nicht für verwirklichtbar.

So entschloß sich die AMAG, das Angebot des früheren — Mitte 1990 ausgeschiedenen — Geschäftsführers auf Übernahme der Gießerei Villingen mit Wirkung vom 30. Juli 1991 anzunehmen. Seitens der AMAG bestand erheblicher Zeitdruck, weil sämtliche Kreditlinien ausgeschöpft waren und die Gießerei Anfang September bereits illiquid war.

Die erste Vereinbarung sah den Verzicht auf 297 Mill S (von insgesamt 511 Mill S) Clearing- und Darlehensforderungen vor. Da die Banken dem Übernehmer aber auf dieser Grundlage die Finanzierung verweigerten, stellte dieser Nachforderungen. Weil die AMAG offenbar unter Zeitdruck war, die Geschäftsführung bereits abgelöst hatte und kein anderer Käufer in Sicht war, gab sie den Forderungen des Übernehmers nach und verzichtete auch auf die restlichen 214 Mill S.

**Konzernbereich  
Formprodukte**

**38**

Insgesamt beliefen sich die Aufwendungen für Erwerb und Verkauf der Gießerei Villingen innerhalb von nur zwei Jahren auf 1,5 Mrd S (einschließlich Wertberichtigungen).

- 82.2 Der RH vermerkte kritisch, daß die AMAG keine Versuche unternommen hatte, andere Käufer zu gewinnen.
- 82.3 *Laut Stellungnahme der AMAG habe sie mit drei weiteren Interessenten Gespräche geführt, die sich alle wegen fehlenden ernstes Interesses zerschlagen hätten.*

**Austria Druckguß  
GesmbH, Gleisdorf**

- 83.1 Die Austria Druckguß GesmbH, Gleisdorf, erzeugte fast ausschließlich für einen Abnehmer und erzielte 1992 mit 195 Mitarbeitern einen Umsatz von 300 Mill S. Die Unternehmung erwirtschaftete als eine der wenigen AMAG-Betriebe seit ihrer Konzernzugehörigkeit immer Gewinne. Die Abnahmeverträge waren mit Ende 1993 befristet.
- 83.2 Der RH vermerkte kritisch, daß die AMAG trotz des bekannten Vertragsendes nicht rechtzeitig die Weichen für die Zukunft gestellt hat. Anfang 1993 lag noch kein Konzept für die Zeit nach Vertragsende vor.
- 83.3 *Laut Stellungnahme der AMAG habe der einzige Abnehmer zwischenzeitlich den Vertrag verlängert.*

**Ankauf von  
gebrauchten  
Maschinen**

- 84.1 Auf Anregung des zuständigen Vorstandsmitgliedes übernahm die AMAG Mitte 1991 13 Druckgußmaschinen und Aufträge von einem deutschen Hersteller, der diesen Bereich stilllegte. Ein erster Plan sah die Aufstellung von zehn Maschinen im AMAG-Werk in Gießen, BRD, und drei in Werdohl, BRD, sowie die Übernahme von 80 Mitarbeitern vor.

Nachdem die Baugenehmigung in Gießen verweigert worden war, stellte die AMAG die Maschinen überwiegend in Werdohl sowie teilweise auch bei Qualital, Ungarn, auf. Da die geplante Übernahme der Aufträge auf Schwierigkeiten stieß, wurden einige der angekauften Maschinen nicht wieder in Betrieb genommen und weiterverkauft.

Mitte 1992 schätzte die mit der Abwicklung beauftragte Konzernunternehmung der AMAG die Gesamtkosten auf 42 Mill S.

- 84.2 Der RH beanstandete, daß für dieses Projekt weder ein Bewertungsgutachten für die Maschinen noch eine Wirtschaftlichkeitsrechnung erstellt worden war. Er bezweifelte, daß die Investition in weitere gebrauchte Maschinen, verbunden mit der Übernahme von Personal, bei der schlechten Auftragslage, den bestehenden Überkapazitäten und der wirtschaftlichen Lage der Gießereien sinnvoll gewesen war.
- 84.3 *Laut Stellungnahme der AMAG habe die Projektnachrechnung dieses Geschäftes einen Gewinn ergeben.*
- 84.4 Der RH entgegnete, daß die Nachrechnung etliche zuvor erfaßte Ist-Kosten nicht mehr enthielt.

## Konzernbereich Formprodukte

- Zusammenfassende Beurteilung**
85. Zusammenfassend beurteilte der RH den Versuch der AMAG, eine Formteilegruppe aufzubauen, als gescheitert. Verschiedene Konzepte, die zum Teil auch mit externen Beratern erarbeitet wurden, führten zu keinem Ergebnis. Dies lag daran, daß der Konzern über kein umfassendes technisches Know-how für diesen Bereich und über keine ausreichenden Marktkenntnisse verfügte und die Qualität der zugekauften Unternehmungen teilweise zwei Entwicklungsstufen unter konkurrenzfähigen Mitbewerbern lag. Eine Anpassung an den notwendigen Standard überstieg die finanziellen Möglichkeiten der AMAG. Dadurch wurden diese Unternehmungen vom Konjunkturrückgang und von der Ostkonkurrenz besonders hart getroffen. Auch die von den Akquisitionen erwarteten Synergien konnten nicht erreicht werden.

Als Folge der Krise im Formteilebereich mußte nach dem Verkauf der Aluminium-Gießerei Villingen das Werk Gießen stillgelegt werden. Drei weitere Gesellschaften — darunter die Austria Druckguß GesmbH — konnten, teilweise unter erheblichem Forderungsverzicht, abgegeben werden. In Ermangelung von Synergieeffekten und entsprechenden finanziellen Reserven des Konzerns erachtete es der RH als einzige Lösung, auch für die verbliebenen Betriebe Partner zu suchen oder diese zu verkaufen. Nur auf diese Weise erscheint ein Weiterbestand halbwegs gesichert.

## Konzernbereich Verpackung

### Strategie und Umsetzung bis 1988/89

- Konzernentwicklungsprogramm 1983**
- 86.1 Ausgehend von einem bestehenden Joint Venture bei Aluminiumgetränkedosen und einer bestehenden 30 %-Beteiligung an einem Aluminiumfolienwalzwerk setzte das Konzernentwicklungsprogramm 1983 das Ziel, weitere Erzeuger von Aluminiumverpackungen zu akquirieren. In der Folge diversifizierte die AMAG ihren Verpackungsbereich durch eine Mehrheitsbeteiligung an einem Tuben-, Hülsen- und Aerosoldosenerzeuger mittelständischer Größe. Ein Teil der Erzeugung betraf Kunststoff, der andere Teil Aluminium, welches aber die AMAG in der benötigten Art nicht herstellen konnte.
- 86.2 Nach Auffassung des RH hatte somit die AMAG vorerst weder von der Größe der neuen Gesellschaft noch von deren Aluminiumabnahme her ihr strategisches Ziel erreicht.
- Strategie 1987**
- 87.1 Im September 1987 wurde von einem Berater — der federführend für das Konzernentwicklungsprogramm 1989 war — für den Bereich Verpackung ein Konzept, hauptsächlich in Form einer Suche nach Akquisitionsmöglichkeiten erarbeitet. Klar war dabei, daß die Bedeutung von Aluminium in der Verpackungsindustrie abnehmen werde. Wichtig wären Kenntnisse über andere Materialien, der Einstieg in flexible Verfahren und der Besitz von verfeinerten Technologien.

## Konzernbereich Verpackung

40

87.2 Nach Auffassung des RH hätte die weitere Abkehr vom Aluminium und der Aufbau der nun völlig neuen Sparte ein straffes Management, eine eingehende Risikoanalyse und einen gezielten Geldeinsatz für Investitionen erfordert. Die AMAG hatte es aber von Anfang an versäumt, solche Vorkehrungen zu treffen.

Konzernentwicklungsprogramm  
1989

88. Das Konzernentwicklungsprogramm 1989 stellte wieder die Aluminiumverarbeitung über die bestehenden Beteiligungen und Akquisitionen bei Folienverpackung — in welchem Bereich eine führende Stellung in Europa angestrebt wurde — in den Vordergrund. Das Programm wurde zwischenzeitlich von der Realität rasch überholt. Wegen alter Absprachen mit dem Folienpartner war die Folie nicht als strategischer Ansatzpunkt geeignet. Das Joint Venture mit einem Dosenerzeuger zerschlug sich im Mai 1990 wegen technischer Probleme. In der Trennungsvereinbarung verzichtete die AMAG auf vier Jahre, mit Dosen tätig zu sein. Ein neues Tubenprojekt in Österreich kam wegen der Vermengung mit Gesellschafterinteressen bei der bestehenden Tubenbeteiligung nicht zustande.

## Großakquisitionen

Aufkäufe von  
Unternehmungen

89. Im Jahr 1988 erwarb die AMAG vorerst die Hälfte an einer niederländischen Verpackungsgruppe — die zweite Hälfte 1990 — und eine deutsche Verpackungsgruppe um insgesamt 882 Mill S. Die niederländische Gruppe hatte kaum ein Naheverhältnis zu Aluminium. Die deutsche Gruppe war im Folienbereich stark tätig und sollte vorerst von der AMAG voll aufgekauft werden und dann zu 30 % an den österreichischen Folienerzeuger, an dem die AMAG selbst seit langem zu 30 % beteiligt war, weitergegeben werden. Die weitere Vorgangsweise der AMAG widersprach aber Vereinbarungen mit dem Mehrheitseigentümer des österreichischen Folienwalzwerks, so daß eine weitere Zusammenarbeit scheiterte. Die AMAG verkaufte 1990 ihren 30 %-Anteil am österreichischen Folienwalzwerk an dessen Mehrheitseigentümer. Auf dem spanischen und dem englischen Zielmarkt gelangen keine Akquisitionen.

Ausgleichszahlung

90.1 Die AMAG kaufte die deutsche Verpackungsgruppe von einem deutschen Großkonzern, der sich im Gegenzug an einer Tochtergesellschaft der VOEST ALPINE Stahl AG — später auch an anderen Gesellschaften des AI- bzw ÖIAG-Konzerns — beteiligte. Die Preise beider Geschäfte wurden verknüpft. Ein Bewertungsgutachten für die Verpackungsgruppe fehlte; interne Schätzungen lagen bei 60 bis 70 Mill DM. Der Kaufpreis für 99 % belief sich auf 99 Mill DM. Ein anderer Interessent soll 115 Mill DM geboten haben. In der Folge zahlte die AMAG der VOEST ALPINE Stahl AG eine "Preisaußfüllung" von 50 Mill S.

Dies bedeutete für die VOEST ALPINE Stahl AG 50 Mill S Ergebnisverbesserung, welche bei der AMAG nicht Aufwand darstellten, sondern als Beteiligung aktiviert wurden. Auch AI- bzw ÖIAG-konsolidiert bedeutete es eine Ergebnisverbesserung.

90.2 Der RH beanstandete diese Stützung der VOEST ALPINE Stahl AG zu Lasten der AMAG und die diesbezüglich erst im November 1989 auf



**Konzernbereich  
Verpackung**

Anfrage eines Aufsichtsratsmitglieds erfolgte Information des Aufsichtsrates durch den Vorstand. Zudem bemängelte der RH das Fehlen einer externen Unternehmensbewertung als Maßstab für die Angemessenheit des Kaufpreises.

**Führung des  
Konzernbereiches  
Verpackung**

- 91.1 Der Verpackungsbereich der AMAG wurde von den Altmanagern geführt. Der ehemalige Eigentümer der niederländischen Gruppe war ab 1991 Vorstandsmitglied der AMAG, trat aber Ende 1991 wegen Auffassungsunterschieden mit dem Vorstandsvorsitzenden über die Zusammenführung der deutschen und niederländischen Verpackungsgruppe, über neue Expansionspläne und einen Börsegang zurück.
- 91.2 Der RH bemängelte, daß die AMAG den Verpackungsbereich — mangels Bezug zum Kernbereich Aluminium — derart selbständig gelassen hat. Dadurch fehlte einerseits der AMAG der Überblick über den operativen Bereich und andererseits dem Verpackungsbereich das Verständnis für eine Zusammenarbeit mit dem AMAG-Konzern. Eine einheitliche strategische Linie wäre nötig gewesen.

**Finanzierung und  
Zukaufpläne**

- 92.1 Der Erlös einer 1991 von der niederländischen Holding der AMAG gegebenen Optionsanleihe über 550 Mill S wurde der AMAG als Konzernspitze in Form eines Kredites zur Verfügung gestellt.
- 92.2 Wie der RH vermerkte, hat dieser Börsegang somit nicht den Verpackungsbereich, sondern nur die Konzernmutter gestärkt.
93. Die AMAG beabsichtigte 1991, einen weiteren Verpackungskonzern um 3,6 Mrd S zu erwerben und über einen Börsegang zu finanzieren. Ein weiterer Börsegang der niederländischen Verpackungsgruppe sollte die bisherigen Verpackungsakquisitionen mit 760 Mill S refinanzieren. Angesichts der wirtschaftlichen Entwicklung der AMAG ließ diese schließlich die Vorhaben fallen.

**Trennung vom Ver-  
packungsbereich**

- 94.1 Nach Beendigung der Gebarungsüberprüfung hat sich die AMAG im wesentlichen von ihrem um rd 1 Mrd S erworbenen Verpackungsbereich getrennt. Er hatte zuletzt 3 Mrd S Umsatz gebracht; die Gewinne hatten sich in Verluste verwandelt. Insgesamt hat der Bereich laut einem externen Gutachten stark negativ abgeschnitten. Die deutsche Gruppe übernahm das österreichische Folienwalzwerk zu 70 % und somit auch dessen industrielle Führung. Im Gegenzug erhielt die AMAG eine 30 %-Beteiligung am österreichischen Folienwalzwerk.
- 94.2 Angesichts der bevorstehenden nötigen Strukturbereinigungen im Verpackungsbereich und der damit verbundenen Umweltprobleme waren der Abtausch bzw die Trennung nach Ansicht des RH richtig, wenn auch die Verkäufe in einer Tiefpreisphase erfolgten. Letztlich war im wesentlichen der vor der Expansion gegebene Zustand wieder hergestellt, allerdings mit zwischenzeitigen Verlusten der AMAG.

## Konzernbereich Systeme

### Strategische Ausrichtung

- 95.1 Der Konzernbereich Systeme umfaßte Ende 1992 sechs Gesellschaften, davon drei ausländische. Letztere hatte die AMAG mit den in Bausch und Bogen erworbenen AluTeam- und BOAL-Gruppen übernommen. Die Geschäftstätigkeit umfaßte Humanzentrifugen, Engineering, Kraftfahrzeug-Komponenten und -Aufbauten, Bahnfenster, Bausätze für Gewächshäuser und Kondensatoren für Kraftfahrzeug-Klimaanlagen. Bis auf eine Gesellschaft verwendeten alle Aluminium als Werkstoff, wenn auch zum Teil nur in kleinen Mengen.
- 95.2 Der RH vermißte eine strategische Ausrichtung dieses heterogenen Bereiches.
- 95.3 *Laut Stellungnahme der AMAG habe sie im September 1993 ein Konzept erarbeitet, demzufolge der Systembereich auf Automobil und Transport konzentriert werden solle. Weiters sei eine Gesellschaft bereits im Konzern verschmolzen worden, zwei sollen verkauft und eine weitere nach Abschluß des laufenden Großprojektes nicht mehr weitergeführt werden.*

### Wirtschaftliche Entwicklung

96. Bei einem Umsatz von 0,8 Mrd S (1992) schrieb der AMAG-Konzernbereich Systeme operative Verluste von 41 Mill S. Der Verlustsaldo vor Konsolidierung lag bei 68 Mill S. Zur Abdeckung erhielt der Bereich Zuschüsse von 83 Mill S, 61 Mill S davon aus direkten Mitteln der AI.

### Austria Metall Systemtechnik GesmbH, Ranshofen

- 97.1 Die Austria Metall Systemtechnik GesmbH ist durch Austöchterung aus dem Reparaturbetrieb in Ranshofen hervorgegangen; sie beschäftigte sich mit Flugtechnik und Industrieanlagen. Im wesentlichen wickelte sie nach einem mittleren Auftrag für die damalige DDR einen einzigen Großauftrag über eine Humanzentrifuge um 1,2 Mrd S für die damalige UdSSR ab. Dieser Auftrag prägte die Gesellschaft und sollte ab 1993 umsatz- und ergebniswirksam werden. Der Umsatz der Gesellschaft lag 1992 bei 31 Mill S, der Verlust bei 14 Mill S; 75 Mitarbeiter waren beschäftigt. Der wirtschaftliche Abgang 1988 bis 1992 lag bei 33 Mill S.
- 97.2 Der RH vermerkte kritisch, daß es der Gesellschaft seit ihrer Gründung nicht gelungen war, eine zukunftssichernde Tätigkeit zu finden. Vergleichbare Folgeaufträge für die Humanzentrifuge waren nicht absehbar. Weiters war es fragwürdig, im AI-Konzern einen weiteren Anlagebau einzurichten. Da die Gesellschaft nur sehr wenig Aluminium verarbeitete — beim Großauftrag überhaupt kein eigenes —, war sie ein Fremdkörper im AMAG-Konzern. Nach Auslaufen des Großauftrages erwartet der RH einen Rückfall auf einen nicht kostendeckenden Kleinstbetrieb. Der RH empfahl, die Schließung zu erwägen.
- 97.3 *Die AMAG sagte dies zu.*
- 98.1 Wegen der neuen Verhältnisse in der damaligen UdSSR ist damit zu rechnen, daß der Großauftrag die Bundeshaftung beanspruchen wird.

**Konzernbereich  
Systeme**

43

- 98.2 Nach Beurteilung des RH war die Vertragstreue einzelwirtschaftlich richtig, um die Ansprüche gegen den Partner und gegen die Oesterreichische Kontrollbank zu wahren. Gesamtwirtschaftlich bestand jedoch seit längerem die Gefahr von Problemen bei Abnahme, Inbetriebnahme und Zahlung sowie des Risikos einer möglichen Beanspruchung der Bundesgarantie.
- Aluminium Ranshofen Euromotive GesmbH, Ranshofen**
- 99.1 Die Aluminium Ranshofen Euromotive GesmbH am Standort Ranshofen erzeugte Spoiler, Typenschadenhalter, Ladebordwandsysteme und Komponenten. Der Einbruch der Automobilkonjunktur führte 1992 zu einem Verlust, und auch 1993 war keine Erholung des Kraftfahrzeug-Marktes gegeben.
- 99.2 Der RH erachtete die Einbettung dieses Betriebes gewerblicher Größe in eine Konzernstruktur als Nachteil in bezug auf Kosten und Flexibilität. Er empfahl, alle Rationalisierungsmöglichkeiten zu nutzen und eine Kooperation vorzusehen.
- 99.3 *Laut Stellungnahme der AMAG sei die Gesellschaft für das Preßwerk bedeutsam. Kooperationen müßten darauf ausgerichtet sein. Die Geschäftsführung werde alle Rationalisierungsmöglichkeiten nutzen. Weiters werde die Gesellschaft künftig stärker mit einer ähnlichen, bisher erfolgreichen deutschen Gesellschaft der AluTeam-Gruppe zusammenarbeiten.*
- Garthe-Wolf GesmbH, Mayen**
- 100.1 Als der Unternehmensberater bereits die Kontakte zwischen AluTeam und AMAG hergestellt hatte, übernahm erstere die überschuldete Garthe-Wolf GesmbH, Mayen. Nach teilweiser Stilllegung und Fertigungsverlagerung wurde sie mit anderen Gesellschaften verschmolzen. 1993 wurde die restliche Fertigung nach Ranshofen und Ungarn verlegt, es verblieb lediglich der Vertrieb in dieser Gesellschaft. Die Verluste der Gruppe beliefen sich 1988 bis 1992 auf rd 150 Mill. S. An Zuschüssen, Kapitaleinlagen, Forderungsverzicht usw. waren 160 Mill. S. in diese Kleingruppe geflossen.
- 100.2 Nach Ansicht des RH hatte die AMAG die Gesellschaft vor der Übernahme unzureichend geprüft.
- 100.3 *Laut Stellungnahme der AMAG sei zwischenzeitlich auch der Vertrieb nach Ranshofen verlegt und die Gesellschaft im Konzern verschmolzen worden.*
- Laut Stellungnahme zweier damaliger Vorstandsmitglieder der AMAG wäre die Übernahme angesichts der Zukunftspotentiale der Gesellschaft erfolgt.*

## Kauf der AluTeam-Gruppe

### Entwicklung der Gruppe

101. Seit der Gründung im Jahr 1975 wuchs die AluTeam über den Aufkauf von Betrieben sehr rasch zu einer Gruppe von Klein- und Mittelbetrieben an, die überwiegend in der Aluminiumbranche tätig waren. 1988 umfaßte sie etwa 40 Gesellschaften, die mit 2 000 Mitarbeitern 6 Mrd S umsetzten. Im Jahr 1988 kam die AMAG über ihren Berater mit dieser Gruppe in Kontakt.

### Erwerb einer Sperrminorität

- 102.1 Zunächst war seitens der AMAG nur eine Beteiligung von 25,1 % in Form einer Kapitalerhöhung sowie einer Option auf weitere 24,8 % geplant. Der Unternehmungswert wurde im Ausmaß der sechsfachen Gewinne (durchschnittlicher Jahresgewinn 25 Mill DM) festgelegt. Der Kaufpreis für die ersten 25,1 % wurde mit 50 Mill DM vereinbart, die als Stammkapital, Agio und Darlehen in die AluTeam flossen. Ein Teil dieses Betrages war je nach den Ergebnissen der Jahre 1989 bis 1991 variabel.

Anläßlich der Aufsichtsratsgenehmigung im September 1988 vermißte der Aufsichtsrat der AMAG detaillierte Ergebnisvorschauen, Planbilanzen sowie ein Bewertungsgutachten. Der Vorstand versprach, eine Unternehmungsbewertung durch einen unabhängigen Prüfer vornehmen zu lassen. Trotz seiner Bedenken genehmigte der Aufsichtsrat jedoch den Vertragsabschluß noch in der gleichen Sitzung.

Erst einen Monat später beauftragte der Vorstand einen Wirtschaftsprüfer mit einer Bewertung. Dieser lieferte sein Gutachten nach der kurzen Erhebungszeit von nur 14 Tagen. Tatsächlich handelte es sich nicht um ein Bewertungsgutachten, sondern um eine Untersuchung des Eigenkapitals zum 31. Dezember 1987, einzelner Sonderfragen, die globale Prüfung der Ist-Zahlen für 1988 sowie eine Plausibilitätsprüfung der Planannahmen.

Die zahlreichen erst 1988 von AluTeam erworbenen Gesellschaften, von denen einige in der Folge erhebliche Verluste brachten, waren in der Eigenkapitalanalyse nicht enthalten, weil diese auf das Jahresende 1987 abstellte. Im übrigen war der Wirtschaftsprüfer kein unabhängiger Dritter, sondern Abschlußprüfer der AluTeam-Holding.

- 102.2 Wie der RH kritisch vermerkte, lagen zu diesem Zeitpunkt weder eine interne noch eine externe Bewertung noch eine umfassende Durchleuchtung der schwer überschaubaren AluTeam-Gruppe vor. Solche Unterlagen hätten das hohe Risikopotential gezeigt. Die Hälfte des Geschäftsvolumens entfiel auf Handelsumsätze bei starken internen Verflechtungen. Die Unternehmungen waren von sehr unterschiedlicher Qualität und teilweise Sanierungsfälle. Durch umfangreiche Anlagenverkäufe innerhalb der Gruppe und viele Leasing-Geschäfte waren die angegebenen Zahlen zumindest mit großer Vorsicht zu betrachten. Die AluTeam war stark unterkapitalisiert und hatte erhebliche Verbindlichkeiten.



**Kauf der  
AluTeam-Gruppe**

45

- 102.3 *Laut Stellungnahme der damals maßgebenden Vorstandsmitglieder der AMAG seien zum Entscheidungszeitpunkt ausreichend Unterlagen und Informationen über Struktur und Lage zur Verfügung gestanden.*
- 102.4 Der RH entgegnete, Güte und Umfang der Unterlagen waren nicht ausreichend.
- Metallliefervertrag** 103. Obwohl AluTeam mit einem deutschen Konzern einen Fünfjahresliefervertrag abgeschlossen hatte, löste sie diesen im Zuge des Beteiligungserwerbs durch die AMAG auf und schloß mit dieser einen neuen Metallliefervertrag. Die AMAG erwartete daraus einen Nachteil von 20 bis 63 Mill DM. Wegen der ursprünglich nicht geplanten Übernahme der Mehrheit an der AluTeam sowie wegen der Entwicklung der Metallkurse trat dieser erwartete Nachteil nicht ein.
- Aufstockung der Beteiligung** 104.1 Trotz zahlreicher Kontakte zwischen der AMAG und AluTeam stellten sich die erwünschten Synergien nicht ein. Abweichend vom ursprünglichen Konzept einer Minderheitsbeteiligung versuchte die AMAG, durch Erhöhung der Beteiligung mehr Einfluß zu gewinnen. Sie plante eine Erhöhung der Beteiligung auf 50,1 % (1. Jänner 1990) und auf 74,9 % (1. Jänner 1991) zu einem Entgelt von je 40 Mill DM.
- Im Zuge der Aufstockung auf 50,1 % verzichtete die AMAG auf die Anwendung der Preisgleitklausel aus dem ersten Kooperationsabkommen. Der Preis für die ersten 25,1 % wurde nun pauschal mit 45 Mill DM festgelegt, was einer Kaufpreiserhöhung um 15 Mill DM gleichkam.
- 104.2 Der RH beanstandete, daß die AMAG die einjährige Zusammenarbeit nicht zu einer gründlichen Durchleuchtung der AluTeam genutzt hatte. Obwohl die Gewinnerwartungen der AluTeam deutlich verfehlt wurden, die Erfolgsprognosen von AluTeam ungenau waren, die Zahlen insgesamt in Anbetracht der zahlreichen internen Vermögensverschiebungen nur bedingt zuverlässig waren und die AMAG zwischenzeitlich ihre Strategie von einer Minderheits- auf eine Mehrheitsbeteiligung geändert hatte, hielt sie bei der Preisfestsetzung im wesentlichen an der ursprünglichen Ausgangsannahme fest und machte keinen Versuch, den Kaufpreis neu zu verhandeln.
- 104.3 *Laut Stellungnahme der damals maßgebenden Vorstandsmitglieder der AMAG wäre eine Neufestsetzung nicht durchsetzbar gewesen.*
105. In der Aufsichtsratssitzung der AMAG vom November 1989 wurde von einigen Aufsichtsratsmitgliedern Kritik an der Aufstockung der Beteiligung bei der AluTeam geäußert und die Beschlußfassung aufgeschoben. Nach weiteren Informationen durch den Vorstand stimmte der Aufsichtsrat, nicht zuletzt wegen der starken Befürwortung durch den Aufsichtsratsvorsitzenden, dem Vorstandsantrag in seiner nächsten Sitzung im Dezember 1989 zu.

### Kauf der AluTeam-Gruppe

46

Einbindung von  
Altgesellschaftern  
in die Führung der  
AMAG

- 106.1 Im Zuge der Anteilsaufstockung berief der Aufsichtsrat der AMAG auch zwei Gesellschafter der AluTeam in Schlüsselpositionen als Vorstandsmitglied der AMAG bzw. Geschäftsführer der bedeutendsten Gesellschaft am Standort Ranshofen.
- 106.2 Der RH beurteilte die Bestellung von zwei Altgesellschaftern zu Geschäftsleitungsmitgliedern als problematisch, weil diese noch Miteigentümer von AluTeam waren und somit wesentlichen Einfluß auf die Ergebnisgestaltung nehmen konnten. Außerdem mußte somit der AMAG-Vorstand mit den eigenen Kollegen über den Kauf der AluTeam-Anteile verhandeln.

Erwerb von  
Metallgießereien

107. Vor dem Abschluß des zweiten Kooperationsabkommens hatten sich die Vertragspartner darauf geeinigt, zwei defizitäre Gießereien, nämlich die AluTeam Metallguß GesmbH, Gießen, und die Garthe Metallguß GesmbH, Ennepetal, nicht mitzuübernehmen. Sie wurden damals sowohl vom Vorstandsvorsitzenden als auch von der strategischen Arbeitsgruppe der AMAG als nicht übernahmefähig angesehen.

Dennoch begann die AMAG mit der Eingliederung dieser beiden Betriebe in ihre Formteilegruppe. Dies stand offenbar im Zusammenhang mit den Problemen bei der Aluminium-Gießerei Villingen, die man im Rahmen eines Formteilekonzeptes lösen wollte.

- 108.1 Im Aufsichtsrat berichtete der Finanzvorstand der AMAG, daß der negativen Ertragslage der Betriebe kein sonderliches Gewicht zukomme und die Übernahme des negativen Eigenkapitals der beiden Unternehmungen lediglich zu einer Bilanzverlängerung führe. Im übrigen verwies der Vorstand auf eine Ergebnisgarantie der Altgesellschafter für beide Unternehmungen für die Jahre 1990 bis 1992.

Im Dezember 1990 erwarb die AMAG um je 1 DM 74,9 % der beiden Gießereien von den Altgesellschaftern. Dabei übernahm die AMAG auch ein Werk in Werdohl, das die AluTeam Metallguß zwischenzeitlich von einem deutschen Metallkonzern erworben hatte.

Der besondere Wert der erwähnten Ergebnisgarantien mußte dem Vorstand bewußt sein, zumal er nicht zuletzt von der Aluminium-Gießerei Villingen wußte, mit welchen Problemen im Gefolge der Ostöffnung die Metallgießereien noch zu kämpfen haben würden. Tatsächlich verschlechterten sich die Ergebnisse rasch. Die operativen Verluste der beiden Gießereien in den Jahren 1990 bis 1992 beliefen sich auf mehr als 400 Mill S.

- 108.2 Der RH beanstandete, daß die AMAG bereits kurz nach diesem Kauf in einem Aktienkaufvertrag mit den Altgesellschaftern, der die Übernahme der restlichen AluTeam-Anteile (auf 100 %) zum Inhalt hatte, auf diese überaus wichtige Ergebnisgarantie verzichtet hatte. Eine rationale Begründung für diese letztlich sehr kostspielige Vorgangsweise konnte der RH nicht feststellen.

**Kauf der  
AluTeam-Gruppe**

47

Im übrigen erachtete der RH die Übernahme der offensichtlich nicht wettbewerbsfähigen Gießereien einschließlich des Werks in Werdohl als Teil des Formteilekonzeptes nicht für sinnvoll.

108.3 *Laut Stellungnahme ehemaliger Vorstandsmitglieder der AMAG sei die Vollübernahme der AluTeam absolut vorrangig gewesen. Wegen der damaligen Gewinnerwartungen hätten sie der Ergebnisgarantie wenig Bedeutung zugemessen. Aufgrund später vorgenommener Strukturveränderungen bei den beiden Gesellschaften wäre die Ergebnisgarantie ohnedies rechtlich nicht durchsetzbar gewesen.*

109. Die AMAG gab Anfang 1993 eine dieser Gesellschaften ab, legte ein Werk still und sicherte einen Standort. Diese Maßnahmen verursachten weitere hohe verlorene Aufwendungen.

**Vollerwerb der  
AluTeam-Gruppe**

110.1 Die Zustimmung des Aufsichtsrates der AMAG zum Erwerb der restlichen AluTeam-Anteile erfolgte durch Rundlaufbeschluss vom 29. Jänner 1991. Dabei wurde im Vorstandsantrag darauf hingewiesen, daß der Kaufpreis mit 38,5 Mill DM unter dem im zweiten Kooperationsabkommen vereinbarten Preis von 40 Mill DM liege. Dies sei als Abgeltung für den Verzicht auf die Ergebnisgarantie zu werten. Überdies stehe bereits für 1990 das Dividendenbezugsrecht zu, was einen weiteren Vorteil von 4,5 Mill DM bedeute.

110.2 Der RH vermerkte kritisch, daß sich diese Aussage auf das Planergebnis bezogen und Steuern und außerordentliche Ergebnisse nicht berücksichtigt hatte. Auf Basis der Ist-Ergebnisse hätte sich ein Betrag von höchstens 1 Mill DM ergeben. Außerdem war das Ergebnis der AluTeam-Gruppe 1990 bereits durch Veräußerungsgewinne und Forderungsabtretungen zu Lasten der AMAG deutlich verbessert worden.

Schließlich ist der vom Aufsichtsrat genehmigte Kaufpreis für den Erwerb von 24,8 % der Anteile (von 50,1 % auf 74,9 %) zum 1. Jänner 1991 von 40 Mill DM von der AMAG ohne Unterrichtung des Aufsichtsrates auf 44,5 Mill DM erhöht worden. Im Vertrag wurde dies mit stillen und offenen Reserven der AluTeam im Abschluß 1989 begründet.

110.3 *Laut Stellungnahme damaliger Vorstandsmitglieder der AMAG sei die scheinbare Kaufpreiserhöhung eine steueroptimierende Form der den AluTeam-Gesellschaftern zustehenden Dividendenausschüttung für das Jahr 1989 gewesen. Derartige Steueroptimierungen stellten keinen aufsichtsratspflichtigen Tatbestand dar.*

110.4 Der RH entgegnete, daß dies den Unterlagen nicht zu entnehmen war.

**Gesamtkaufpreis**

111. Insgesamt bezahlte die AMAG für die AluTeam-Gruppe 168 Mill DM, wovon 45 Mill DM der Gesellschaft und 123 Mill DM den sieben früheren Gesellschaftern zuflossen.

**Buntmetallbetriebe**

112.1 Mit der AluTeam-Gruppe übernahm die AMAG auch vier Betriebe, die im Buntmetallsektor tätig waren, obwohl sich die AMAG aus strategischen Gründen von derartigen eigenen Betrieben getrennt hatte. Die

## Kauf der AluTeam-Gruppe

48

AMAG beabsichtigte allerdings nicht, die Betriebe zu behalten, und rechnete sie daher von Anfang an dem Umlaufvermögen zu.

- 112.2 Der RH vermochte den Sinn dieser Akquisition nicht zu erkennen. Im übrigen gelang es der AMAG nicht, diese Betriebe zu verkaufen. Sie befanden sich Mitte 1993 immer noch im Eigentum der AMAG, verursachten 1992 Verluste von 160 Mill S und benötigten 1992 einen Eigenkapitalzuschuß seitens der AI von 116 Mill S.

### Führungsstruktur

113. Da die AMAG nicht über ein ausreichendes Führungskräftepotential für die Schlüsselpositionen in den gekauften Betrieben verfügte, wurden diese mit AluTeam-Führungskräften besetzt. Es gelang deshalb nicht, die AluTeam in die AMAG zu integrieren, und die Gruppe führte weiterhin ein starkes Eigenleben, zumal die Unternehmungskulturen sehr unterschiedlich waren.

Nahezu alle Dienstverträge mit ehemaligen AluTeam-Angehörigen waren Anfang 1993 bereits gelöst oder gerade in Auflösungsverhandlungen. Dabei mußte die AMAG hohe Abfertigungen zahlen, die im Einzelfall bis zu 2,5 Mill S betragen.

Einzelne Führungskräfte waren auch Anteilseigner von AluTeam-Unternehmungen. Die Anteile wurden ihnen mit hohen Beträgen von der AMAG abgelöst, wobei teilweise keine Bewertungen erstellt wurden bzw die hohen Werte bereits in AluTeam-Zeiten garantiert worden waren.

### Gutachten

- 114.1 In einem ausführlichen Bericht für die AI über die AluTeam-Akquisition kam ein Gutachter zur Ansicht, daß frühere Vorstandsmitglieder der AMAG — insbesondere was den Stellenwert der Ergebnisgarantie für die Gießereien betrifft — ihrer Verpflichtung zur gewissenhaften und getreuen Rechenschaft gegenüber dem Aufsichtsrat gemäß § 81 des Aktiengesetzes nicht nachgekommen seien.

- 114.2 Der RH teilte diese Auffassung des Gutachters.

- 114.3 *Die beiden ehemaligen Vorstandsmitglieder der AMAG wiesen den Vorwurf zurück: es hätten zahlreiche Besprechungen und Kontakte mit Aufsichtsratsmitgliedern, insbesondere mit beiden AI-Vorstandsmitgliedern außerhalb der Aufsichtsratssitzungen stattgefunden.*

*Auch der kurzzeitig als Vorstandsmitglied tätige AluTeam-Gesellschafter erklärte, die Kaufverhandlungen seien in enger Abstimmung mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden der AMAG und dessen Stellvertreter abgelaufen.*

*Laut den Stellungnahmen dieser beiden Aufsichtsratsmitglieder seien sie an keinerlei Vertragsverhandlungen beteiligt gewesen.*

### Deutscher Metallkonzern

115. Der RH stellte auch die vielfältigen Beziehungen zwischen der AMAG, der AI, der AluTeam-Gruppe und einem großen deutschen Metall-Konzern dar. Eine bemerkenswerte Rolle spielte dabei insbesondere ein Vorstandsmitglied dieser Gesellschaft, das sowohl als Aufsichtsratspräsident



der AluTeam Kommanditgesellschaft auf Aktien als auch als Aufsichtsratsmitglied der AMAG tätig war.

## Devestitionen und Beteiligungsabgaben

- |  |  |
|--|--|
| <b>Elektrolyse</b>   | <p>116.1 Die von der AMAG erwarteten und weitestgehend rückgestellten Stilllegungs- und Demontagekosten für die ehemalige Elektrolyse in Ranshofen enthielten keine Maßnahmen unter der Erdoberfläche.</p> <p>116.2 Der RH empfahl, die Entsorgung kosten- und terminmäßig straff abzuwickeln, Rückstellungen für sämtliche nötige Entsorgungsmaßnahmen zu bilden und angesichts zu erwartender Kostenerhöhungen die Demontage und Entsorgung zügig vorzunehmen.</p>   |
| <b>Berndorfer Metallwaren GesmbH, Berndorf, und Enzesfeld Caro Metallwerke AG, Möllersdorf</b> | <p>117.1 Die Erlöse aus dem Verkauf der Gesellschaften in Berndorf und Möllersdorf waren gut, deckten jedoch naturgemäß nicht die hohen Cash-Abflüsse der Vergangenheit. Die neuen Eigentümer konnten Gewinne erzielen.</p> <p>117.2 Beide Fälle erachtete der RH als guten Schritt zur Sicherung von Betrieben bei Entlastung der öffentlichen Hand von jahrzehntelangen Verlustträgern. Eine frühere Lösung hätte der AMAG hohe Abflüsse erspart.</p> <p>118.1 Beim Verkauf der Berndorfer Metallwaren GesmbH kamen stille Reserven von 32 Mill S aus Grundstücken der ÖIAG zugute.</p> <p>118.2 Der RH sah keine Notwendigkeit, diese Reserven der AMAG zu entziehen.</p> |
| <b>Weitere Beteiligungsabgaben</b>   | <p>119. Die weiteren Beteiligungsabgaben betrafen ebenfalls Spartenbereinigungen, aber auch Lösungen von gescheiterten Partnerschaften mit Aluminiumverarbeitern und die Trennung von einem gescheiterten Bootsbauprojekt.</p>   |

## Vorstandsangelegenheiten

- |   |   |
|---|---|
| <b>Ehemaliger Vorstandsvorsitzender</b> | <p>120.1 Ein ehemaliger Vorstandsvorsitzender der AMAG knüpfte seinen Wechsel zu einer anderen Unternehmung an die Bedingung, daß ein laufender Vertrag einvernehmlich gelöst werde und er somit eine Abfertigung erhalte. Dies sei ihm von den für die betroffenen Gesellschaften zuständigen Bundesministern und vom Vorstandsvorsitzenden der ÖIAG zugesagt worden. Der Aufsichtsrat der AMAG stimmte dieser einvernehmlichen Lösung erst zu, nachdem telefonisch zwei zwischenzeitlich nach Aufforde-</p> |
|---|---|

## Vorstands- angelegenheiten

50

rung erwirkte Beschlüsse des ÖIAG-Vorstandes dazu übermittelt worden waren; der erste Beschluß erschien dem Aufsichtsrat als Eigentümerwille noch nicht deutlich genug.

120.2 Der RH bemängelte die Zuerkennung der Abfertigung durch die AMAG und die ÖIAG, obwohl der Vorstandsvorsitzende die AMAG freiwillig für eine führende Position in einer anderen Großunternehmung, die mittelbar in öffentlicher Hand war, verlassen hatte.

120.3 *Laut Stellungnahme der AI bzw der ÖIAG sei die Gewährung einer Abfertigung beim Ausscheiden langjähriger Vorstandsmitglieder auch während der vertraglichen Funktionsperiode üblich.*

**Kurzfristige Bestellung eines ehemaligen und späteren Aufsichtsratsmitglieds zum Vorstandsmitglied**

121.1 Im November 1992 bestellte der Aufsichtsrat der AMAG auf Wunsch des zuständigen Bundesministers Mag Klima den Vorstandsvorsitzenden der AI und bisherigen Aufsichtsratsvorsitzenden der AMAG zum fünften Vorstandsmitglied der AMAG. Bereits im April 1993 machte der Aufsichtsrat diese Bestellung rückgängig.

121.2 Der RH vermochte in dieser Bestellung keinen Sinn zu erkennen, zumal das neue Vorstandsmitglied nur solche Angelegenheiten erhielt, die ihm als Vorstandsvorsitzenden der AI ohnedies zukamen. Überdies war er bei den Vorstandssitzungen nie anwesend. Zudem erfolgte die Bestellung ohne die vorgeschriebene Ausschreibung.

**Späterer Vorstandsvorsitzender**

122. Ein späterer Vorstandsvorsitzender der AMAG hatte bis zum Abschluß der örtlichen Erhebungen des RH, rd zwei Jahre nach Dienstbeginn, seinen Vorstandsvertrag aus April 1991 noch nicht unterschrieben.

Obwohl der Dienstort Braunau-Ranshofen war, hatte dieser ehemalige Vorstandsvorsitzende die Möglichkeit, dort begrenzt Übernachtungen zu verrechnen. Gleichzeitig erhielt er eine Pauschale für Nächtigungen in Linz, obwohl er bei Linz seinen Wohnsitz und die AMAG noch keine Büros in Linz hatte. Diese Pauschale blieb auch nach der Verlegung der Konzernzentrale nach Linz in Kraft. Knapp vor seiner vorzeitigen Abberufung zahlte dieser Vorstandsvorsitzende im März 1993 die Pauschale seit Mitte 1992 zurück. Die Konzernzentrale war jedoch bereits Anfang Mai 1992 nach Linz verlegt worden.

123.1 Weiters erhielt dieser Vorstandsvorsitzende ein langfristiges und zinsenloses Darlehen in Höhe von 3 Mill S.

123.2 Wenn dies auch sein früherer Dienstgeber im AI-Konzern zugesagt hatte und somit auf die AMAG übertragen worden war, sah der RH angesichts des beachtlichen Einkommens des Vorstandsvorsitzenden darin ein nicht verständliches Entgegenkommen.

## Schlußbemerkungen

124. Im April 1993 erfolgte neuerlich ein Wechsel im Vorstandsvorsitz, und ein weiteres Vortandsmitglied schied aus. Im Herbst 1993 — also nach Beendigung der örtlichen Erhebungen durch den RH — legte der neu zusammengesetzte Vorstand dem Aufsichtsrat und dem Eigentümer ein Zukunftskonzept für die AMAG vor.

Zusammenfassend stellt der RH die schwierigen Probleme einer Sanierung der AMAG aus der Sicht September 1993 dar:

- (1) Eine wesentliche Verbesserung der Aluminiumpreise ist vorerst nicht in Sicht.
- (2) Zur Abdeckung der Verluste, der Zinsenbelastung von Kreditrückzahlungen und von Rationalisierungsinvestitionen ist die AMAG ausschließlich auf Eigentümerleistungen angewiesen.
- (3) Der bei der AMAG verbleibende Kernbereich ist festzulegen.
- (4) In der Tiefpreisphase und bei bekanntem Verkaufszwang sind bei der Abgabe von Beteiligungen als Eigenleistung zur Sanierung kaum gute Preise zu erzielen. Die Konzernbereinigung ist daher über längere Zeit verteilt vorzunehmen.
- (5) Die Produktvielfalt der AMAG bei Massenprodukten mit niedrigen Spannen erfordert eine Umstrukturierung zu Spezialitäten mit hohen Spannen. Die dafür notwendigen Produkte zeichnen sich nicht in der ausreichenden Tonnage ab, um damit die Werke und insbesondere Ranshofen in der bisherigen Größe weiterführen zu können.
- (6) Die gesellschaftsrechtliche Zersplitterung am Standort Ranshofen wäre zugunsten einer straffen Konzernorganisation aufzugeben.
- (7) Der Standort Ranshofen ist mit großen unausgelasteten technischen Kapazitäten, personellen Überbesetzungen sowie hohen Bezügen der Mitarbeiter belastet.
- (8) Letztlich hat eine Absicherung des Standortes Ranshofen nur dann Sinn, wenn zumindest zyklisch Preiserhöhungen zu erwarten sind; in diesem Fall sind umgehend Crash-Rationalisierungen nötig, um wettbewerbsfähig zu werden. Sind zumindest zyklische Preiserhöhungen nicht mehr zu erwarten, so bleibt nach Ansicht des RH aus betriebswirtschaftlicher Sicht nur noch die Möglichkeit eines Verkaufs oder einer schrittweisen Schließung.

Wien, im Juli 1994

Der Präsident:

Dr Franz Fiedler



