

# INDUSTRIE MAGAZIN

Das Magazin für Ihren unternehmerischen Erfolg

**OMV**  
*Erlösmaschine*

**AustroCel Hallein**  
*Wachstums-Comeback*

**Fronius**  
*Neu im Club  
der Milliardäre*

## DIE 250 TOP-UNTERNEHMEN DER ÖSTERREICHISCHEN INDUSTRIE

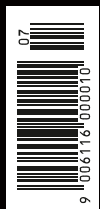
2023

**Schoeller-  
Bleckmann  
Oilfield**  
*EBIT-Ass*

**Hammerer  
Aluminium**  
*Anwärter auf den  
Milliardärsclub*

**Binder**  
*Personal-Champion*

**Infineon**  
*F&E-Rekordhalter*



**JOHANN CHRISTOF:** Die Sanierungspläne des CIA-Chefs. S. 14  
**AXEL KÜHNER:** Welche Wege Greiner bei der Innovation geht. S. 70  
**ENGEL AUSTRIA:** Wie das Werk St. Valentin Rekorde jagt. S. 60



**„So etwas  
geht an  
keinem  
spurlos  
vorbei“**

Im Exklusiv-Interview mit dem **INDUSTRIEMAGAZIN** erklärt der Chef von Christof Industries, **Johann Christof**, erstmals öffentlich, warum einzelne Firmen von Christof Industries in die Insolvenz schlitterten, wie es ihm gelang, Unternehmen zu sanieren, und was er daraus lernen konnte – auch geopolitisch.

Interview: Piotr Dobrowolski

**INDUSTRIEMAGAZIN:** Wenn ein Flugzeug in Schwierigkeit gerät, merken das die Piloten oft nicht sofort. Doch irgendwann kommt der Moment, ab dem sie wissen: Jetzt wird es eng, jetzt müssen wir handeln. Wann war im Zuge der Insolvenz von Christof Industries dieser Moment erreicht?

**Johann Christof:** Im September 2022. Da haben wir einen Krisenstab eingerichtet, auch mit externen Beratern, und sind in der Folge ziemlich schnell zu der Entscheidung gekommen: Es geht nicht anders, wir kommen nicht umhin, in Österreich Insolvenz anzumelden – auch weil wir uns sonst den Vorwurf einer Insolvenzverschleppung

einhandeln könnten. Klar war aber auch von Anfang an: Diese Insolvenz soll in eine Sanierung münden, und das ist auch gelungen. Was mir übrigens auch ganz wichtig ist: Diese Insolvenz war nicht geplant, um quasi vorbereitet reinen Tisch zu machen. Nein, im Gegenteil, es hat uns ziemlich kalt erwischt.

**Es gab gar keine Warnzeichen?**

**Christof:** Jedenfalls keine, die darauf hingedeutet hätten, was dann passierte. Wir haben noch im August 2022 einen positiven Forecast für die Christof Industries Austria gehabt. Der war bescheiden, da hat man schon die Auswirkungen des Kriegs und die Preissteigerungen gemerkt,

aber so ging es damals vielen. Doch dann poppte ein dramatisches Thema nach dem anderen auf. Wir haben seit 2020 in Russland eine ganze Reihe von großen Projekten im Bereich Waste to Energy vorbereitet, es gab vier konkrete Aufträge, hinter denen 24 weitere Aufträge gestanden wären. Im September wurde dann klar – die sind Geschichte, solange die Sanktionen andauern, wird das nichts.

**Russland war aber nicht das einzige Problem, das Sie im September 2022 hatten.**

**Christof:** Nein, zum gleichen Zeitpunkt haben wir für Deutschlands größte Kupferschmiede Aurubis einen Kesseltausch ausgeführt. Der

Auftrag war viel komplizierter und aufwendiger als gedacht, und dann kam noch hinzu, dass wir den neuen Kessel, der in China von einem Christof Industries Tochterunternehmen produziert wurde, nicht aus dem Land bekamen, weil der Hafen Shanghai damals völlig überlastet war. Wir haben dann alles Menschenmögliche versucht, die Ladung aufgeteilt, sie mit mehreren kleineren Schiffen nach Barcelona gebracht und von dort auf dem Landweg nach Deutschland, doch wir hatten zwölf Tage Verzug. Bei der Montage, die wieder von Österreich aus abgearbeitet wurde, konnten wir nicht alles aufholen und haben letztlich eine Woche später als vereinbart das Projekt

**„Diese Insolvenz war nicht geplant, um quasi vorbereitet reinen Tisch zu machen. Nein, im Gegenteil, es hat uns ziemlich kalt erwischt.“**

**Johann Christof**, geschäftsführender Gesellschafter Christof Industries

## Christof Industries

abgeschlossen. Der Kunde hat sich daraufhin, auch medial, sehr froh darüber gezeigt, dass wir die schwierige Situation so gut lösen konnten. Danach weigerte er sich aber zu zahlen, mit dem Hinweis, dass wir die Lieferzeit nicht eingehalten hätten.

**Für die Insolvenz waren also Umstände von außen verantwortlich, die Sie nicht beeinflussen konnten?**

**Christof:** In der Summe der Projekte auf jeden Fall. Wir hatten zwar mit Tata Steel zu der Zeit ein Projekt, wo es in unserem Projektmanagement Fehler gab und das uns Geld gekostet hat. Doch solche Dinge passieren manchmal, das ist im Projektgeschäft nichts Unübliches. Das alleine hätte uns nicht in die Insolvenz geführt. Wenn es ein Learning gegeben hat, dann vielleicht, dass wir alle Erträge der letzten Jahre ins Unternehmen, vor allem in das Nachhaltigkeits- und Dekarbonisierungsthema, investiert haben und zu wenig auf die kurzfristige Rendite geschaut haben. Doch war das wirklich ein Fehler? Ich bin da zwiespalten. Denn hätten wir nicht so viel investiert, wären wir technologisch nicht dort, wo wir heute sind, und hätten eine ganz andere, viel schlechtere Marktposition. Wer weiß, ob die Sanierung dann so gut über die Bühne gegangen wäre.

**Weil der Krieg und die Russland-Sanktionen eine große Rolle bei der Insolvenz gespielt haben: Waren die Sanktionen ein Fehler?**

**Christof:** Nein, aber man muss sehen, dass die Sanktionen über Drittstaaten umgan-

**„Christof Industries hat die Sanierung geschafft und ist für die Zukunft gut und effizient aufgestellt.“**

Johann Christof

gen werden. Sie bekommen heute in Russland alles, was sie wollen. Es kostet viel mehr und es kommt nicht auf direktem Weg, aber man bekommt es. Die Sanktionen an sich würde ich dennoch nicht als Fehler sehen, wohl aber die blinde Unterstützung für eine der Konfliktparteien. Das Liefern von Kriegsmaterial, ohne von beiden Seiten eine diplomatische Lösung einzufordern, das ist aus meiner Sicht ein strategischer Fehler.

**Als Sie erkannten, dass an einer Insolvenz kein Weg vorbeiführt: Wie war da die Gefühlslage? Früher einmal, habe ich mir erzählen lassen, war für einen Unternehmer eine Insolvenz etwas, was niemals passieren durfte, ein Todesstoß für das unternehmerische Selbstbild.**

**Christof:** Jeder, der behauptet, er hätte so etwas spurlos verkraftet, belügt sich selbst. Das geht an einem nicht spurlos vorbei. Ich bin 62, ich bin seit 1988 Unternehmer, ich hatte, auch wenn nicht immer alles nach Wunsch lief, viel Erfolg, und dann musste ich diesen Gang tun. Du sitzt den Gläubigern gegenüber und musst dich erklären. Das ist eine extrem schwierige Situation. Auch weil man sich natürlich denkt, Geschäftspartner im Stich gelassen

zu haben, sie nicht bezahlen konnte. Ich bin da emotional sicher an eine Grenze gelangt.

**Sie hatten aber immerhin den Vorteil, nicht existenziell bedroht zu sein.**

**Christof:** Ja, das stimmt, keine Frage, und ich habe eine Frau und eine großartige Familie, die mir gerade in dieser Zeit sehr viel Kraft und Unterstützung gegeben haben. Nur: Du kannst dich in so einer Situation nicht ins Private zurückziehen. Ich habe mich von Anfang an für den proaktiven Weg entschieden. Ich war bei jeder Tagsatzung dabei, ich bin persönlich und mit meinem Team auf Partner und Zulieferer zugegangen, habe das Gespräch gesucht und mich bemüht, eine Basis aufzubauen, um nach einer Sanierung wieder zusammenzuarbeiten. Das war nicht einfach, war aber jedenfalls der richtige Weg. Christof Industries hat die Sanierung geschafft und ist für die Zukunft gut und effizient aufgestellt.

**Sie sagen: Im September 2022 haben Sie gemerkt, es geht sich nicht mehr aus. Gab es auch den gegenteiligen Moment, den Punkt, an dem Sie wussten: Die Sanierung wird gelingen?**

**Christof:** Ich war von Anfang an überzeugt, dass sie gelingen wird. Wie schon gesagt: Wir haben ja in den Jahren zuvor massiv in neue Technologien, in Dekarbonisierung, in Zukunftsthemen investiert. Wir sind ja, so absurd das klingen mag, mit vollen Büchern und 40 Prozent Eigenkapitalquote in die Insolvenz gegangen. Wir haben während der Sanie-

rung auch alle Projekte fortgeführt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind extrem unterstützend hinter dem Unternehmen gestanden, das Kundenvertrauen war trotz Krisenmodus groß. Es gab absolut keinen Grund, nicht daran zu glauben, dass die Sanierung glückt. Uns kam aber noch etwas anderes zugute: Heute ist es gerade in den Feldern, in denen wir tätig sind, alles andere als selbstverständlich, Unternehmen zu finden, die das Know-how und die Kapazitäten haben, neue Projekte durchzuführen. Wir haben das, und deshalb kommen die Kunden auch wieder auf uns zu.

**Was wird nach der Sanierung anders bei Christof Industries? Wird etwas anders?**

**Christof:** Eine Sanierung ist ein Prozess, vieles ist schon anders geworden. Wir haben die Verantwortlichkeiten im Unternehmen anders verteilt, uns fokussierter aufgestellt. Ein Learning ist auch, dass wir in Zukunft stärker auf die Ertragskomponente schauen werden als auf den Umsatz und eben auch auf die Liquidität, denn das macht in einem Krisenfall unabhängiger.

**„Wir sind ja, so absurd das klingen mag, mit vollen Büchern und 40 Prozent Eigenkapitalquote in die Insolvenz gegangen.“**

Johann Christof



**Den bisherigen Geschäftsfeldern bleiben Sie treu?**

**Christof:** Ja, wobei wir auch hier fokussieren. Aus der Christof Industries Austria, die auf Montage und Service spezialisiert ist, haben wir den spezialisierten Anlagenbau für die Baustoffindustrie mit EPCM-Projekten herausgelöst. Wir konzentrieren uns nun noch stärker auf jene Felder, wo es gut läuft und wo wir

stark und flexibel aufgestellt sind, wie etwa auf die Papier- und Zellstoffindustrie, Kraftwerke und Energie. Das internationale Servicegeschäft speziell für die Eisen- und Stahlindustrie machen wir von der Slowakei und Tschechien aus, das läuft hervorragend. In Rumänien sind wir in der Oil-and-Gas-Industry voll im Nachhaltigkeitsthema involviert. Wir haben da unter

anderem einen mehrjährigen Vertrag, wo wir per Drohnen, die mit Kameras und Geruchssensoren ausgestattet sind, Leckagen aufspüren. Damit sparen wir täglich 40 bis 50 PKWs ein und erhöhen die Arbeitssicherheit immens. Das ist ein gewaltiger positiver ökologischer und sozialer Impact, wir rollen das Projekt gerade von Rumänien in andere Länder aus. Und wir haben das klare Ziel, den Übergang von der fossilen Energieanwendung zu ressourcenschonender Energieplanung zu begleiten. Deshalb engagieren wir uns sehr stark im Bereich Wasserstoff.

**Apropos Wasserstoff: Eine Idee, die immer wieder auftaucht, ist die Produktion von grünem Wasserstoff im großen Stil im Ausland, dort, wo es viel Wind oder Sonne gibt, in Südamerika oder im Mittleren Osten. Was halten Sie davon?**

**Christof:** Das wird wahrscheinlich bis zu einem gewissen Grad nicht anders machbar sein. Grundsätzlich sollten wir uns aber als Europa viel mehr auf unsere Stärken besinnen und so unabhängig zu sein versuchen, wie nur möglich. Das sind wir nicht, weil wir uns selbst im Weg stehen, weil es in Europa wirklich schwer ist für neue Innovationen, Venture-Kapital zu finden.

**„Ich habe nicht die Absicht, Mehrheiten abzugeben oder mich zurückzuziehen. Christof wird immer Christof bleiben.“**

Johann Christof

**Man hört, dass Sie, um besser an Finanzierungen zu kommen, auf der Suche nach einem Investor sind. Wird Christof am Ende gar nicht mehr Christof heißen?**

**Christof:** Ich habe nicht die Absicht, Mehrheiten abzugeben oder mich zurückzuziehen. Ich fühle mich als Unternehmer und Gestalter verpflichtet, die Transformation einer ganzen Industriegeneration voranzutreiben. Christof wird immer Christof bleiben. Wir haben viel vor – gerade im Bereich umwelt- und ressourcenschonender Produktion, wo wir hunderte Millionen von Tonnen an CO<sub>2</sub> mit unseren Technologien einsparen können. Diese Projekte will ich maßgeblich umsetzen, weil ich sie für enorm wichtig halte. Dafür brauchen wir die notwendigen Finanzmittel. Deshalb suche ich nach einem Investor, der hier den Weg mit uns gemeinsam gehen will – und es gibt großes Interesse am Markt.



**JOHANN CHRISTOF, 62,**

leitet seit 1988 die Christof Industries. 2022 musste die Christof Industries Austria Insolvenz anmelden, in der Folge geriet auch die darüberstehende Holding, die Christof Industries Global, in eine Schieflage und wurde ebenfalls insolvent. Inzwischen sind beide Sanierungsverfahren abgeschlossen, die Unternehmen neu aufgestellt.