

## Interjú Thomas Prinzhornnal és Galli Miklóssal:

*„Harmadik foglalkozásként megpróbálom a vállalati gondolkodásmódot átvinni a politikába”*

*Thomas Prinzhorn a Hamburger-csoporton keresztül 140 millió eurót fektetett be Brandenburgban, a spremergi új papírgyárba. Ott főként mázolatlan, fehér hullámalappapírokat fognak gyártani. Az APR erről hamarosan egy különszámot jelentet meg. Ezek előtt megjelentetünk egy interjút Thomas Prinzhornnal és Galli Miklóssal, aki a hullámlemez-gyártás felelőse. Az interjúban pillantást nyerhetünk a papíripar e szelvére.*



Thomas Prinzhorn



Galli Miklós

*APR: Egy 100 millió €-s nagyságrendű beruházás nem gyakori egy vállalat életében. Mik voltak az indokok, amik Önt arra késztették, hogy Németországba, és azon belül a brandenburgi Spremergbe települjön? Hogyan finanszírozza a beruházást?*

*Prinzhorn: Spremerg Európa közepén helyezkedik el, ami komoly indok arra, hogy oda telepítsek gyárat. Itt 140 millió €-t fektettünk be, fele részben saját pénzeszközből, fele részben hitelekéből.*

*APR: Ütközött nehézségekbe a finanszírozás?*

*Prinzhorn: Ha az ember megfelelő szerkezetű saját tőkével rendelkezik, akkor nem fordulnak elő nehézségek.*

*APR: Az Ön vállalatai, a Hamburger, a Mosburger és a Bringl & Bergmeister napjainkban egy közepes méretű csoportot alkotnak. Vázolná röviden a vállalatok történetét, és a jelenlegi tulajdonosi szerkezetét?*

*Prinzhorn: A vállalatok a Thomas Prinzhorn Alapítványhoz tartoznak, és fejlettek. A vállalat a 70-es évek elején kezdett működni, akkor 30 000 t papírt és hullámlemeztermelt. Erről a mennyiségről – örvendetes módon – 1 millió tonna feletti hullámlemez-alappapírra, kb. 150 000 t mázolt papírra és kb. 450 000 t feldolgozott termékre sikerült növekedni. Elsősorban a fehér hullámalappapír gyártásába ruháztunk be, és ezen a területen európai piacvezető szerepre törekszünk. A tanulóéveket a Rieger cég jelentette, a Riegernél manapság a csúcsmínőséget képviselő árucsoportban kiváló minőségű terméket állítunk elő. Spremergben a minőség és az ár – teljesítmény arány még jobb lesz, ugyanis a gépi adottságok felülmúlják a konkurencia szintjét.*

*APR: A családi vállalatoknál az utódlást gyakran nem könnyű megoldani. Vannak erről elképzelései, vagy még túl korai erről beszélni?*

*Prinzhorn: Erről még egyáltalán nem gondolkodtam. A vállalatok tulajdonosi jogait gyakorló alapítvány elnökségének a feladata, hogy erről döntsön. Én szabad kezet adok az alapítvány elnökségének abban, hogy a megfelelő személyekről gondoskodjon.*

*APR: Ha Európa, és különösen ha Németország politikai térképét tekintjük, feltűnő, hogy sok vállalatnak – káros módon – gyengék a politikai kapcsolatai. Milyen változásokat óhajt ezen a területen?*

*Prinzhorn: Erről először is azt gondolom, hogy ezen a téren Ausztriában sokat léptünk előre. A korábban állami tulajdonú cégek privatizálása sikeres volt. Németországban is jó lenne, ha több vállalat volna készséges a politikával való együttműködésre. A politika miatt nem kellene a vállalatoknak panaszkodniuk, hanem bele kellene abba kapcsolódnia.*

*APR: „Szokásos módon” az új szövetségi államokban a papíriparon kívüli területeken sok támogatási csalás történt. Ezeknek az embereknek nem az volt a szándékuk, hogy ott gyárat*

*létesítsenek, hanem csak pénzhez akartak jutni, és lelépni. Mit gondol Ön erről?*

*Prinzhorn:* Brüsszeltől évente 1 milliárd €-t csalnak ki, amit utólag vesznek észre. Mindenki teljesen meglepett, és futnak a milliárdok után. Tudjuk, hogy a déli államok felé folynak kifizetések, amik ott eltűnnek. Ezt valóban nagyon nehéz kézben tartani. Azt gondolom, hogy ezen csak úgy lehet úrrá lenni, ha a finanszírozási rendszert teljesen átszervezik, de ez a mezőgazdasági termékekre is érvényes.

A pénzmozgások egyenlege nulla kell legyen minden ország esetében. A mezőgazdasági termékek esetében is új megoldásokat kell találni, ami szerencsére már folyamatban van. Hibás az az eljárás, hogy azt a pénzeszközt, amit pl. Németország elnyer, először Brüsszelbe utalják át, amit a bürokratikus ügyintézés és idővesztés után visszakap.

A legtöbb támogatás azért nem hatékony, mert a folyósítás 3-4 évig elhúzódik. A papíripar esetében ez másképpen néz ki, itt nagyon hosszú távra ruháznak be.

*APR: A vállalkozást tevékenységén kívül Ön Ausztriában politikusként is ismert, többek között a Nemzeti Tanács elnöke és parlamenti képviselő. Hogy tudja mindezt egyszerre végezni? Rendelkezik időbeosztással? Titok ez?*

*Prinzhorn:* Ez egyáltalán nem titok. Megfelelő munkatársakkal és kollégákkal rendelkezem, akik a munka dandárját elvégzik és ezzel tehermentesítenek. Ezen kívül a Hamburger rövidre zárt döntési rendszerrel rendelkezik, ami óriási előnyt jelent más konzernekkel szemben. Ha valamilyen döntés rám hárul, azt rendszerint villámgyorsan megteszem.

*APR: Az Österreichische Industriemagazin 2002-ben Önt az alpesi köztársaság második legtevékenyebb emberének választotta. Hízelgett ez Önnek, esetleg bosszantotta Önt, vagy hatástalan volt?*

*Prinzhorn:* Tudom, hogy hogyan kell az ilyen dolgokat kezelni.

*APR: A Hamburger és a Mosburger csomagolópapírokat és hullámlemezéből csomagolóanyagokat készít. Miként látja az efféle csomagolásmód jövőjét a többi csomagolóanyaghoz viszonyítva?*

*Prinzhorn:* Egy alkalommal egy nagyobb összeget fektettem be a műanyag csomagolóanya-

gok gyártásába, de ezt az irányt már feladtam. Jobban hiszek a papírból és a papírlemezkből készült csomagolóanyagok piacképességében, és ez a jövőjüket jelenti. Különösen a volt keleti tömb országaiban látok nagy esélyt a növekedésre.

*APR: Hogyan ítéli meg azt európai hullámlemez-iparban a versenyhelyezetet? Lát-e még helyet a tulajdonos irányította vállalatoknak a nagy konzernek - mint az SCA és a Mondi – uralta terepen?*

*Prinzhorn:* Az Ön által említett vállalatokkal szemben a mi csoportunk a kis bürokráciával, a rövid döntési utakkal és az erősen motivált munkatársakkal tűnik ki. Ezen kívül, a hullámlemez-alapanyagok nettó gyártott mennyiségét tekintve középen, az ötödik helyen állunk, így abban a helyzetben vagyunk, hogy a nagyok „koncertjébe” beleszólhatunk.

Sok nagy céget utolérték, sőt meg is előztek a gyors kicsik, és esetenként a nagyok is szétmorzsolódnak.

*APR: Miként látja a további fejlődés lehetőségét a volt keleti tömb országaiban, különösen Magyarországon?*

*Galli:* Magyarországon, a nagyarányú külföldi beruházások miatt, az elmúlt években kétszámjegyű volt a növekedés. Az elmúlt évben a csomagolóanyag-szektor még csak egyszámjegyű növekedést produkált. Abból indulok ki, hogy Lengyelországban, Ukrajnában, Csehországban, Romániában és Bulgáriában is további számottevő növekedés várható, és mi abban részt kívánunk venni.

*APR: Úgy véli, hogy Románia és Bulgária belátható időn belül az EU tagja lesz?*

*Galli:* Ebben szilárdan hiszek.

*Prinzhorn:* A vonatkozó szerződéseket már aláírták, és a parlament sem fogja ezt a folyamatot feltartóztatni.

*APR: Önök tagjai az Allibox szövetségnek. Tudna erről valamit mondani?*

*Galli:* Regionálisan tekintve, az Allibox által az első három ajánlattevő közt vagyunk Középkelet-Európában. Öt évvel ezelőtt csatlakoztunk az Alliboxhoz. A szövetség Európa magánvállalatainak egy csoportjából áll, jelenleg közel 50 telephellyel. Ez tulajdonképpen egy kereskedőcég, amelyet azért hoztak létre, hogy a páneurópai kiírásoknak megfelelően, ugyanúgy

megjelenjünk a kínálatunkkal, mint a konkurenseink, akiknek mindenütt vannak telephelyeik. Jelenleg mi vezetjük ezt a társulást is, amelyben a vezetés rotál. Hiszem, hogy nagyon jól együttműködünk, és nagyon jók az esélyeink, mert lokálisan viszonylag erősek vagyunk. A legtöbb tagnak egy-egy országban viszonylag nagy a piaci részesedése, ezáltal igen jók a referenciáink a nemzetközi vevőink számára.

*APR: Ki tartozik az Alliaboxhoz?*

*Galli:* Spanyolországban a Grupo Petit, Franciaországban az Allard Emballage, Németországban a Kunert és a Gissler & Pass, Olaszországban a La Veggia., Svájcban a Bourquin SA, Skandináviában a Peterson Embalesje, Angliában a TRM Packaging.

*Prinzhorn:* Ezeket a hullámlemez-gyártó cégeket mindenütt a tulajdonos irányítja, és rendelkeznek ISO-tanúsítvánnyal. A minőség tehát csereszabatos.

Az Alliaboxra jellemző a vállalati dinamika. Mindenki, akik konszernekhez tartozik, ezt elégszer hallhatja. Négyszemközt megmondják, hogy a sok értekezlet, a nagymértékű bürokrácia és a sok „papírmunka” megnehezíti a vezetés munkáját. Olykor többet kell foglalkozniuk a jelentésekkel, mint a vezetéssel. A mi cégeink, úgy hiszem, a gyorsaságra és a közvetlen vevőkapcsolatokra van predestinálva.

Olykor én is szemrehányást teszek magamnak, hogy túl keveset tekintünk a tőke megtérülésére. Manapság ekkora kapacitásokkal az európai piacon való megjelenés vérrrel és könnyekkel jár. Remélem, hogy Brandenburgban nem, mivel a fehér papírokkal a piac egyik szegmensét mi adjuk, és a Riegerrel sokat dolgoztunk az előkészületeken. De ha én ma 250 000 t barna papírral a piacra lépnék, akkor az elkövetkező két évben – ahogy mondani szokás – „melegen fel kellene öltöznöm”. A konszernnek visszafogják magukat, és a nem versenyképes öreg gépek egyikét vagy másikat leállítják, mert azok a költségek szempontjából már nem versenyképesek.

A tulajdonos vezette cégek úgy reagálnak, ill. azt mondják maguknak, hogyha most nem invesztálunk, többé már nem fektethetünk be, mert kiszorulunk a pályáról, és éppen egy kritikus méretre van szükség. Így ítélem meg a Varel és a Jass beruházásait is. Ezt mindenképpen figye-

lembe kell vennünk. Néhányan a közeli jövőben ezek közül az integrált papír- és csomagolóipari cégek közül nem fognak olyan jól kijönni a „buliból” a tőke megtérülése szempontjából. A mai papírárakból a feldolgozók húznak hasznot.

A hullámlemez-alappapír szektor gyártói olyan jól keresnek, mint még soha. A papír-hulladék ritkán volt még ilyen drága, a papír ritkán olyan olcsó, mint most, az árólló még sohasem volt ilyen szűk. A papír történetében a jelenlegi a legkisebb. Ez valóban kihívást jelent.

*APR: Az elmúlt 20 évben a nyomópapírok előállításában egyértelmű költségcsökkenés volt megfigyelhető, ami azzal hozható kapcsolatba, hogy a papírgépek gyártási sebessége megnőtt, így a vevőnek pl. egy négyzetméter újságpapírért egyértelműen kevesebbet kell fizetnie, mint 20 éve. Ez nem magától értetődő. A nagyobb gépekből a papírgyártónál megjelenő költség-előnyöket a hullámlemez-alapanyagoknál is a vevők kapják meg?*

*Prinzhorn:* A papírgyártók ezeket teljes mértékben átadják a vásárlóknak. Valamikor azonban újból eljön az az idő, amikor megváltozik a lapjárás. Most azonban nekünk is egy hosszabb aszályos időszakra kell felkészülnünk. Osztom a vetélytársak azon véleményét, hogy 2005 és 2006 kőkemény időszak lesz. Azok a gyárak, amelyek már a kapacitások leállítását tervezik, veszteséggel üzemelnek. Most ugyan negatív a fizetési mérlegük (cashflow), de a trend a következő 12 hónapon belül meg fog változni. Lehet, hogy ez most egy kicsit tovább fog tartani, de abból indulok ki, hogy már 2006 folyamán részlegünk arra, hogy 2007-ben e területen nyereségesek legyünk. A mi csoportunk egyedülálló a 700 000 t barna papír, a 370 000 t fehér papír – ebből 110 000 t mázolt és 260 000 t háromrétegű papírgyártó kapacitással. Ennyi senkinek sincs. Senkinek nincs háromrétegű papírja, és akkora mázólo kapacitása, mint nekünk. A Rieger a teljesítmény-ár viszonyt tekintve jelenleg piacvezető, de a Brigl & Bergmeister által is piacvezetők vagyunk.

*APR: Az a kérdés, hogy 2005 már „rossz év” lesz-e, annak ismeretében, hogy az említett kapacitások felfutnak, de feltételezhetően még nem teljes mértékben, mert az csak 2006-ban következik be?*

*Prinzhorn:* Ennek a megjósolásában több tényezőnek van szerepe. Az US-dollár bizonyosan nagyon fontos faktor.

*APR:* A dollár árfolyamáról spekulálni annyit tesz, mintha a kávézacccból jósolnánk.

*Prinzhorn:* Annyira nem nehéz a dolog, ha a dollár alapjaiból indulunk ki. Minden további nélkül megtörténhet, hogy az európai instabil konvergencia-kritériumok hatására az euró meggyengülhet. Már vannak ilyen jóslatok.

*APR:* Ön olyan életmódot folytat, ami eltér a megszokottól. Van egy „elsődleges hivatása”, ami a parlamenti képviselőség, köztisztviselői fizetéssel.

*Prinzhorn:* Parlamenti elnökként egy Mercedes áll rendelkezésemre egy vezetővel, ami a nyugdíjalapba nem számít bele. A jövő szempontjából viszont a korlátok figyelembevételével kell tervezni.

*APR:* Az elsődleges foglalkozás mellett ott van Önnek „másodikként” a vállalata, vagy megfordítva?

*Prinzhorn:* Elsődlegesen vállalkozó vagyok, másodlagosan is, és a rangsorban harmadikként megkísérlem a vállalati gondolkodásmódot átvinni a politika területére. Ebben is értem már el bizonyos sikereket. Sikerült Ausztriában az állam szerepét bizonyos területeken leépíteni, ami más európai országokban nem volt sikeres. Megszüntettük az állami vállalatok 7 millió € nagyságú adósságát, 25 %-os tagsági adót és a kis-keresetűeknél adócsökkentést vezetünk be, mint az ismeretes. Az állam irányításában, különösen a hivatalok területén sikerült takarékoskodni. Sajnos a szövetségi államok visszahúzó erőt jelentenek.

*APR:* Ön a szövetségi államszerkezet megváltoztatása mellett van?

*Prinzhorn:* Nem, nem. Én pártolom azt. Vagy Mózes megy a hegyhez, vagy a hegy megy Mózeshez. Vagy a szövetségi tartományok kapnak további hatásköröket, további jogköröket, de ezzel együtt további kötelezettségeket is, vagy átadnak hatásköröket a szövetségnek, és ezáltal azok a szövetség kötelezettségei lesznek – mint az egészségügy, az oktatásügy. Az az állapot, ami jelenleg uralkodik, teljesen értelmetlen, amit egy vállalatnál nem lehetne fenntartani. Ha a kötelezettségek ellátásához nem rendelkezünk teljeskörű jogosultsággal, és ez fordítva is igaz,

a teljes vállalat 12 hónap alatt csődbe kerül. Hogy a politika nem kerül csődhelyzetbe, az csak annak köszönhető, hogy az adófizetők nem rendelkeznek áttekintéssel. Ami egy vállalatnál aligha történhet meg, az a politikában lehetséges, mint pl. Olaszországban. Ott a politikusok 25%-a vállalkozó. Olaszország vállalati felépítésű ország, ahol a parlament és a kormányzat 25%-a vállalkozó. Németországban, de még Ausztriában is ez sajnos másképpen néz ki.

*APR:* Játszott-e az EU és a szövetségi állam Sprembergben fontos szerepet?

*Prinzhorn:* Természetesen segítettek, de ha valaki beruház, azt magának kell végrehajtania. A támogatások hosszútávon nem számíthatok. Ha a vállalat szerkezete megfelelő, akkor három, négy év alatt az egekbe emelkedhet, de ha nem, akkor a támogatások harmadát sem tudja kiaknázni. A mi iparágunkban ez így van. Meg kell azonban mondani, és ez Németországban nem sok esetben történt meg: Brandenburg a beruházáshoz való hozzáállása és erőfeszítése terén nagyon kellemes meglepetést okozott. Ismerünk Németországban több tartományt is, ahol bizonyos mértékben lehűtik a törekvéseket és a munkakedvet. Teljes erővel az új tartományokba: nem elégséges nekik semmi támogatás, ami nem csak politikai szempontból érvényes, hanem az emberek szempontjából is. Az emberekben nagy alkotóerő van, akiknek fél évszázadon keresztül az élet árnyékos oldala jutott. Ezt Frankfurtban vagy Münchenben nem hallgatják szívesen, de ez az igazság.

*APR:* Miként látja a Hamburger-csoport jövőjét az elkövetkező 5 évben?

*Prinzhorn:* Lépésről-lépésre elmegyünk a hullámlemezgyártó és –feldolgozó kapacitásunkkal minden olyan országba, amelyet szervesen el tudunk érni, azaz ahol a vevőörünk is megjelenik.

A vonatunk kétségtelenül kelet felé tart. A Nyugat erősen telített, és mi igencsak úton vagyunk Keleten.

*APR:* Nagyon köszönjük a beszélgetést.

Az Allgemeine Papier Rundschau 2005. 06. 20-án megjelent 12. számának 8-14. oldalán szereplő írást fordította:

Völgyi Péter