Hallein Papier – Der Kampf ums Überleben

Erich Hartlieb*

PWA Grafische Papiere

Hallein Papier

Inhaltsverzeichnis

1 Die Geschichte der Hallein Papier 36
2 Die externe Marketing-Umwelt 37
2.1 Die ökologische, technologische und politisch-rechtliche Umwelt 37
2.2 Die ökonomische Umwelt 41
2.3 Die wettbewerbsorientierte Umwelt 42
2.4 Die sozio-kulturelle Umwelt 43
3 Die unmittelbare Umwelt 44
3.1 Lieferanten und Gläubiger 44
3.2 Absatzmittler und -helfer 44
3.3 Arbeitnehmer 44
3.4 Anteilseigner 45
3.5 Kunden 46
4 Ausblick 46
Problemstellungen 46
Verwendete Literatur 47

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Luftemission ab 1979 40
Abbildung 2: Die gesellschaftsrechtliche Struktur der Hallein Papier ... 45

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entwicklung der Papierpreise bei holzfrei doppelt gestrichenen Papieren pro 100 kg 41
Tabelle 2: Die zehn größten Produzenten von holzfrei gestrichenen Papieren in Europa 43

---

* Vertragsassistent am Lehrstuhl für Marketing an der Universität Wien

Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

1 Die Geschichte der Hallein Papier

Das Werk Hallein wurde im Jahr **1890** von dem englischen Industriellen Edward Partington und dem österreichischen Chemiker Dr. Carl Kellner unter dem Namen „The Kellner-Partington Paper Pulp Co. Ltd." gegründet. Die Zellstoffproduktion wurde **1893** aufgenommen und in den Jahren **1898** und **1904** gingen die ersten beiden Papiermaschinen in Betrieb. Damals wurde einseitig glattes Plakatpapier erzeugt, das unter dem Namen „M. G.-Posterpapier" Weltruhm erlangte. Bereits **1914** wurden in Hallein 18 000 Tonnen Verkaufszellstoff und 4 500 Tonnen Papier produziert. **1918** übernahm die neugegründete Holdinggesellschaft „Aktieselskapet Borregaard" die Eigentumsanteile. Damit begann die norwegische Epoche des Unternehmens, die bis 1979 dauerte.
Im August **1940** wurde die Halleiner Fabrik unter Feindvermögensverwaltung gestellt und die Firmenbezeichnung auf „Kellner-Partington Deutsche Werke" geändert. Ende des 2. Weltkrieges brach die gesamte Produktion zusammen, danach begann der mühevolle Wiederaufbau. In den 50er Jahren wurde die „Kellner-Partington" zum größten Zellstofferzeuger in Österreich. Mit Beginn der 60er Jahre setzte in Europa sowohl bei Papier als auch bei Zellstoff infolge von Überkapazitäten ein allgemeiner Preisverfall ein. Hallein reagierte auf die Absatzkrise mit der Verlagerung des Erzeugerschwerpunktes auf den Papiersektor. In den Jahren **1964** bzw. **1970** wurden die Papiermaschinen 3 bzw. 4 eröffnet. Mit diesen beiden Investitionen konnte die Papierproduktion mehr als verzehnfacht werden. Mitte der 70er Jahre wurden in Hallein jährlich durchschnittlich 85 000 Tonnen Zellstoff und 110 000 Tonnen Papier produziert.
Nach 60 Jahren Zugehörigkeit zum Borregaardkonzern wurde das Halleiner Unternehmen **1979** von der PWA Graphische Papiere AG und Co. und der Österreichischen Länderbank erworben. Mit der Einbindung in den PWA-Konzern erfolgte die in den 80er Jahren sehr erfolgreiche Spezialisierung auf holzfrei gestrichene Papiere, die hauptsächlich als Werbemittel für Prospekte und Plakate eingesetzt werden. Im Jahr **1990** erzielte der mittlerweile größte Industriebetrieb des Landes Salzburg einen Umsatz von öS 3 Milliarden und die Produktion betrug 220 000 Tonnen Papier. Danach schlitterte das Unternehmen allerdings in die schwerste Krise seit Bestehen, und am 15.3.1993 mußte die Hallein Papier AG wegen eingetretener Zahlungsunfähigkeit den Antrag auf Eröffnung des Ausgleichsverfahrens stellen. Der Ausgleichsantrag wurde von den Gläubigern angenommen, und derzeit wird der Geschäftsbetrieb mit zwei Auffanggesellschaften fortgeführt. Die Gründe für den Ausgleich sind vor allem im Bereich der Marketing-Umwelt zu finden und werden in dieser Fallstudie dargestellt.

2 Die externe Marketing-Umwelt

2.1 Die ökologische, technologische und politisch-rechtliche Umwelt

Der ökologische und technologische Zustand der Halleiner Fabrik war zum Zeitpunkt der Übernahme durch die PWA und die Länderbank völlig überaltet, da jegliche Einrichtungen zur Vermeidung von Umweltbelastungen fehlten. Im Laufe der 80er Jahre wurden alle von der Behörde geforderten Maßnahmen termingerecht erfüllt. In weiterer Folge werden die wichtigsten Schritte zur Verbesserung der Umweltsituation auszugsweise dargestellt.

Ausgangssituation der Emissionen 1979

Wasser		Luft	
Feststoffe	gelöste org. Substanzen	aus Kraftwerk	aus Zellstoffproduktion (bodennah)
Tonnen/Tag	t/d	Tonnen SO_2 pro Jahr	t SO_2 p.a.
29,9	89	5 000	1 200

Die Abwasserbelastung wurde bei den gelösten organischen Substanzen durch die Zellstoffabrik (Erzeugung von Fichten- und Buchenzellstoff nach dem Calcium-Bisulfit-Verfahren) und bei den Feststoffen durch die Papierfabrik auf Grund der Produktion gestrichener Papiere verursacht. Die Verschmutzung der Luft durch Schwefeldioxid stammte aus dem betriebseigenen kalorischen Kraftwerk und der Zellstoffabrik.
Maßnahmen zur Verringerung der Abwasserbelastung bis 1985:
Die Produktion von Buchenzellstoff wurde eingestellt und eine mechanisch-chemische Kläranlage für das Abwasser der Papierfabrik errichtet.
Maßnahmen zur Verringerung der Luftbelastung bis 1985:
In Verbindung mit dem Anschluß an das Erdgasnetz erfolgte die Umrüstung des Kessels 3 auf kombinierte Schweröl-/Erdgasfeuerung. Außerdem wurde der spezifische Energieverbrauch durch energiesparende Maßnahmen reduziert, und es erfolgte der Anschluß an die öffentliche Stromversorgung.
Folgende Emissionswerte mußten laut Bescheid vom Amt der Salzburger Landesregierung 1985 erreicht werden (und wurden teilweise sogar unterschritten):

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

Wasser		Luft	
Feststoffe	gelöste org. Substanzen	aus Kraftwerk	aus Zellstoffproduktion (bodennah)
Tonnen/Tag	t/d	Tonnen SO_2 pro Jahr	t SO_2 p.a.
3,6	57	1 880	420

Maßnahmen zur Verringerung der Abwasserbelastung bis 1989:
Im Rahmen des Umweltschutzprojektes Zellstoffabrik wurde eine Thermische Abwasserbehandlungsanlage (TABA) errichtet. Dabei wird die verbrauchte Kochsäure erfaßt, sortiert, eingedampft und das Konzentrat der verbrauchten Kochsäure verbrannt.
Maßnahmen zur Verringerung der Luftbelastung bis 1989:
Im Umweltschutzprojekt Zellstoffabrik sind auch eine Rauchgasentsorgungsanlage, bestehend aus der Rauchgasentstaubung und der Rauchgasentschwefelung sowie ein Gasentsorgungssystem zur Erfassung und Entsorgung der SO_2-Emissionen aus der Zellstoffabrik eingeschlossen.
Folgende Emissionswerte mußten laut Bescheid 1989 erreicht werden (und wurden teilweise sogar unterschritten):

Wasser		Luft	
Feststoffe	gelöste org. Substanzen	aus Kraftwerk	aus Zellstoffproduktion (bodennah)
Tonnen/Tag	t/d	Tonnen SO_2 pro Jahr	t SO_2 p.a.
3,6	23	1 250	250

Maßnahmen zur Verringerung der Abwasserbelastung bis 1992:
Durch die Dünnlaugenneutralisation und die Kondensatrückführung wurde die organische Abwasserfracht weiter reduziert. Der gesamte Zellstoffbleichprozeß wurde auf chlorfreien Betrieb umgestellt. Dadurch hat die Salzach wieder ihre natürliche Farbe erreicht (Gewässergüteklasse II–III).
Maßnahmen zur Verringerung der Luftbelastung bis 1992:
Der Kessel 4 wurde auf Gas-/Ölfeuerung umgerüstet und die Entgasung beim Kocherausblasen wurde in das Gasentsorgungssystem zur Erfassung und Entsorgung der SO_2-Emissionen aus der Zellstoffabrik eingeschlossen.
Folgende Emissionswerte mußten laut Bescheid 1992 erreicht werden (und wurden teilweise sogar unterschritten):

Wasser		Luft	
Feststoffe	gelöste org. Substanzen	aus Kraftwerk	aus Zellstoffproduktion (bodennah)
Tonnen/Tag	t/d	Tonnen SO_2 pro Jahr	t SO_2 p.a.
3,6	15	1 250	100

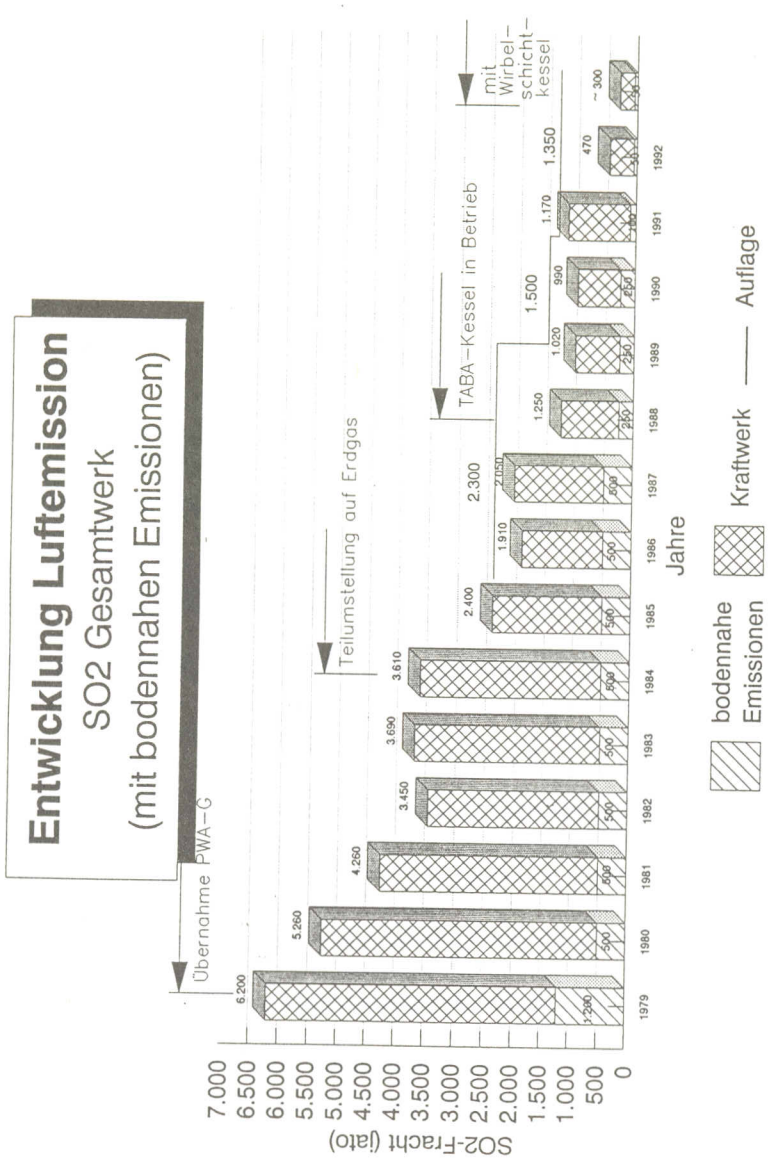
Die Investitionskosten für Umweltschutzmaßnahmen betrugen von 1980 bis 1992 rund öS 1,6 Milliarden. Weitere Investitionen für den Umweltschutz im Ausmaß von öS 1,3 Milliarden sind geplant, können aber derzeit aufgrund der prekären Finanzlage nicht durchgeführt werden. Die Landesregierung Salzburg hat einem Aufschub der Umweltauflagen um drei Jahre (angesucht wurde um fünf Jahre Fristverlängerung) unter der Voraussetzung zugestimmt, daß die Produktion nicht erhöht und die derzeitige Wasserqualität der Salzach beibehalten wird.
Im konkreten sind noch folgende Maßnahmen zur Verringerung der Abwasserbelastung geplant:
Für die Zellstoff- und Papierfabrik soll eine biologische Kläranlage errichtet werden.
Folgende Maßnahmen zur Verringerung der Luftbelastung sind noch geplant:
Ein Feststoffverbrennungskessel zur Verbrennung von Klärschlamm, innerbetrieblichen Holzreststoffen, Kohle und zugekaufter Biomasse soll errichtet werden.
Nach Abschluß der Umweltschutzmaßnahmen ist folgende voraussichtliche Emissionssituation geplant:

Wasser		Luft	
Feststoffe	gelöste org. Substanzen	aus Kraftwerk	aus Zellstoffproduktion (bodennah)
Tonnen/Tag	t/d	Tonnen SO_2 pro Jahr	t SO_2 p.a.
3,5	2	400	100

In Abbildung 1, S. 40, ist die Entwicklung der Luftemission ab 1979 mit der gleichzeitigen Einhaltung der behördlichen Auflagen dargestellt.

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

Abbildung 1: Entwicklung der Luftemission ab 1979 (jato = Jahrestonnen)



Quelle: Hallein Papier (1993)

Die Technik in der Papierfabrik blieb in den 80er Jahren aufgrund der hohen Investitionen im Bereich Umweltschutz nahezu unverändert. Erst im Jahr 1989 wurde das Projekt „100 % HFG" beschlossen, wodurch die strategisch wichtige Ausrichtung des Werkes Hallein auf 100 % doppelt bzw. mehrfach holzfrei gestrichene (HFG-) Papiere eingeleitet wurde. Diese Umstrukturierung wurde im Herbst 1991 abgeschlossen, allerdings mußten einjährige Anlaufschwierigkeiten durch Probleme bei der Rezeptur und der Rohpapierherstellung überwunden werden.

2.2 Die ökonomische Umwelt

Die Ursachen der Negativentwicklung:
Die gute Ertragssituation der europäischen Papierindustrie seit Mitte der 80er Jahre führte zur Realisierung von umfangreichen kapazitätssteigernden Investitionen. Als Folge der Investitionen entstanden Überkapazitäten, die nach konjunktureller Entwicklung erst bis 1996/1997, bei pessimistischer Einschätzung auch erst bis zum Jahr 2000, durch die Marktnachfrage ausgeglichen werden. Durch die Überangebote setzte im Kampf der Hersteller um Marktanteile 1991 ein drastischer Verfall der Papier- (– 40 %) und Zellstoffpreise (– 55 %) ein.
Nachfolgend wird die Entwicklung der Papierpreise von Jänner 1991 bis September 1993 dargestellt:

Tabelle 1: Entwicklung der Papierpreise bei holzfrei doppelt gestrichenen Papieren pro 100 kg (in DM)

Jänner 91	Dezember 91	April 92	September 92	März 93	September 93
225–235	190–200	185–195	180–190	150–160	140–150

Quelle: EUWID Papier- und Zellstoff-Dienst (1993)

Der Zellstoffpreis für Langfasersulfatzellstoff sank von 840 $/t im Jahr 1989 auf 380 $/t im 3. Quartal 1993. Zellstoffzukäufer konnten den Preisverfall bei Papier durch den gleichzeitigen Preisverfall bei Zellstoff einigermaßen ausgleichen, Papier- und Zellstofferzeuger wie die Hallein Papier mußten hohe Verluste hinnehmen.
Im zweiten Halbjahr 1992 wurde vom Vorstand der Hallein Papier aufgrund des starken Umsatzrückganges ein Sanierungskonzept erarbeitet, das auch zum größten Teil verwirklicht wurde.
Die Gründe für den endgültigen finanziellen Zusammenbruch des Halleiner Werkes waren die Abwertungen der Währungen in einigen europäischen Weichwährungsländern, wodurch der Preisverfall dramatische und in dieser Form unvorhersehbare Formen annahm.

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

Die Abwertungen im einzelnen:

- Die Finnmark sank von Jänner 1991 bis Jänner '93 gegenüber der D-Mark bzw. dem Schilling um annähernd 30 %.
- Die Schwedenkrone sank gegenüber der D-Mark und dem Schilling vor allem ab November 1992 um rund 18 %.
- Die italienische Lira verfiel im 4. Quartal 1992 insgesamt um annähernd 19 %.
- Das englische Pfund verlor ebenfalls im 4. Quartal 1992 rund 15 %.
- Zu weiteren Abwertungen kam es in Norwegen, Spanien und Portugal.

Profitiert haben von den Abwertungen vor allem die skandinavischen Länder. Finnland, Schweden und Norwegen konnten in den wesentlichen Absatzmärkten Zentraleuropas ihren Marktanteil innerhalb kürzester Zeit auf 13 % steigern. Vor allem die Unternehmen aus Finnland verdoppelten ihre Papierlieferungen in den EU-Raum innerhalb von drei Jahren, wobei 1992 eine besondere Steigerung erzielt wurde.
Es stellt sich die Frage, warum die Abwertungen der oben angeführten Währungen so starke Auswirkungen auf das Preisgefüge hatten.
Die Papierlieferungen werden jeweils in der Landeswährung des Kunden fakturiert, sodaß den Herstellern in Ländern mit abgewerteter Währung bei Rücktausch des Verkaufserlöses aus Exporten in Hartwährungsländer ein erheblicher Vorteil entsteht, während die Hersteller in nicht abgewerteten Ländern, wie Österreich und auch Deutschland, sowohl unter dem Preisverfall im eigenen Land leiden als auch Verluste beim Rücktausch der Verkaufserlöse aus währungsschwachen Ländern hinnehmen müssen.
Dies bringt den Herstellern in den genannten Abwertungsländern enorme Preis- und Marktvorteile.

2.3 Die wettbewerbsorientierte Umwelt

In Österreich gibt es nur zwei namhafte Produzenten von holzfrei gestrichenen Papieren (Gratkorn und Hallein). Da der Importanteil an diesen Papieren allerdings auf 47 % im 1. Quartal 1994 angestiegen ist und Papier ein in hohem Maße fungibles Produkt darstellt, kann der Preis von den beiden inländischen Herstellern nicht beeinflußt werden. Die Kapazität der zehn bedeutendsten Erzeuger von holzfrei gestrichenen (HFG) Papieren beträgt 2 700 000 Jahrestonnen bei einer Gesamtkapazität von 5,2 Millionen Jahrestonnen im Jahr 1994 in Europa. In weiterer Folge werden die wichtigsten Produzenten Europas von HFG-Papieren mit den jeweiligen Kapazitäten dargestellt (mit „neu" werden jene Produzenten bezeichnet, die seit 1991 in den Markt von holzfrei gestrichenen Papieren eingetreten sind):

Tabelle 2: Die 10 größten Produzenten von holzfrei gestrichenen Papieren in Europa

Werk	Kapazität 1994
1. KNP/Leykam, Gratkorn, Österreich	460 000 t
2. Condat, Le Lardin, Frankreich	350 000 t
3. Veitsiluoto, Oulu, Finnland (neu)	300 000 t
4. KNP/Leykam, Maastricht, Niederlande	250 000 t
5. Scheufelen, Oberlenningen, Deutschland	250 000 t
6. PWA, Hallein, Österreich	250 000 t
7. Burgo, Harnoncourt, Belgien (neu)	220 000 t
8. Arjo Wiggins, Besse-Sur-Braas, Frankreich	220 000 t
9. PWA, Stockstadt, Deutschland (neu)	200 000 t
10. Cartiere del Garda, Riva, Italien	200 000 t
Summe	2 700 000 t

Quelle: Hallein Papier (1994)

Es gibt auch einige kleinere Produzenten von HFG-Papieren, die durch einen geringeren Kapitalkostenanteil und einer damit verbundenen hohen Preisflexibilität den Papierpreis beeinflussen können.

2.4 Die sozio-kulturelle Umwelt

Bei der sozio-kulturellen Umwelt seien beispielhaft nur zwei Dinge genannt:

- Es stellt sich die Frage, ob durch die zunehmende Computerisierung der Papierverbrauch in den letzten Jahren zurückgegangen ist. Genau das Gegenteil ist der Fall: der Papierverbrauch ist gestiegen.
- Da ein tägliches An- und Abstellen der Papiermaschinen hohe Kosten verursachen würde, wird in der Hallein Papier rund um die Uhr Papier erzeugt. Durch das in Österreich geltende Nachtarbeitsverbot für Frauen besteht für den Produktionsbereich die Einschränkung, daß nur Männer in der Nacht arbeiten dürfen. Dieses Nachtarbeitsverbot für Frauen gilt zwar in der EU nicht, allerdings besteht kein Zwang für Neueintretende, diese Bestimmung aufzuheben, und es gibt auch keine Tendenzen in Österreich, die auf eine Änderung dieses Verbotes hindeuten würden.

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

3 Die unmittelbare Umwelt

3.1 Lieferanten und Gläubiger

Die Lieferanten und Gläubiger spielten im Rahmen des Ausgleichs der Hallein Papier eine entscheidende Rolle. Durch die Annahme des Ausgleichsangebotes der PWA sicherten sie den Fortbestand der Halleiner Papierfabrik.
Ursprünglich hatte die PWA angeboten, alle unbesicherten Forderungen mit der Ausgleichs-Quote von 40 % innerhalb eines Jahres zu tilgen. Nach einem Protest der Kreditschutzverbände wurde von seiten der PWA eine dreimonatige Frist ab Ausgleichsannahme zur Begleichung der 40-Prozent-Quote zugesagt, was schließlich zur Annahme des Ausgleichsangebotes durch die Kreditoren führte. Profitiert haben davon vor allem die betroffenen Lieferanten.
Insgesamt erhielt die Hallein Papier im Jahr 1993 allein von den zehn bedeutendsten Kreditoren Lieferungen im Gesamtwert von über öS 700 Millionen.

3.2 Absatzmittler und -helfer

In den wichtigsten Abnehmerländern in Europa gibt es eigene Vertriebsgesellschaften:
- Österreich: PWA G Marketinggesellschaft, Wien
- Deutschland: Graphische Papiere GmbH, Raubling
- Belgien: PWA G Marketing S.A., Brüssel
- Frankreich: PWA G Marketing S.A.R.L., Paris
- Großbritannien: PWA G Marketing Ltd., London
- Italien: PWA G Marketing S.r.l., Mailand
- Niederlande: PWA G Marketing B.V., Haarlem
- Spanien: PWA G Marketing S.A., Madrid

Im Nahen Osten, in Südostasien, Australien und Nordamerika fungieren Vertreter als Absatzmittler, in den übrigen Staaten Exporteure.

3.3 Arbeitnehmer

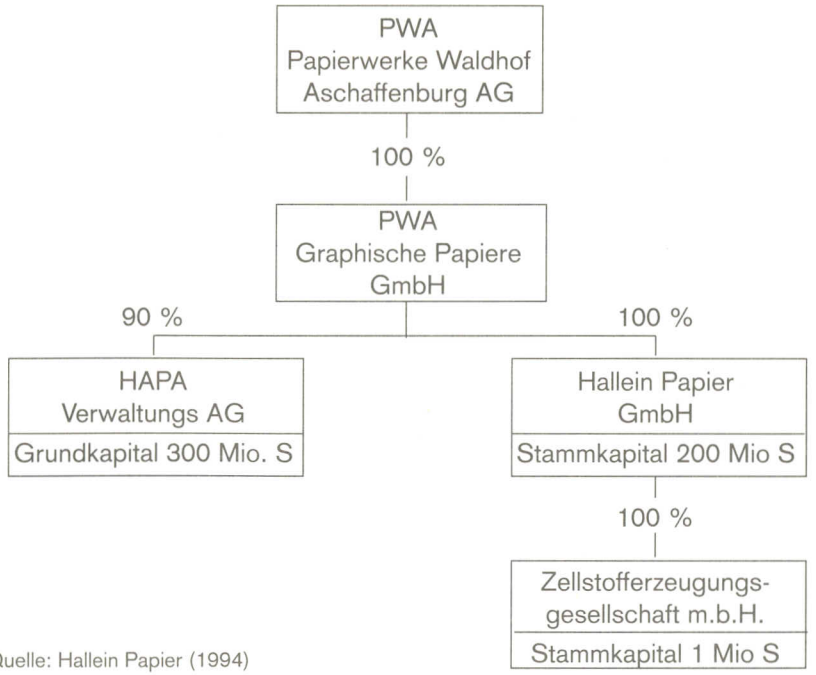
Zu Beginn des Jahres 1992 waren bei der Hallein Papier 1 180 Personen beschäftigt. Im Rahmen des Sanierungsprogrammes Ende '92 wurde ein Personalabbau im Ausmaß von 100 Mitarbeitern vollzogen.
Nach der Durchführung des Ausgleichs werden in den neuen Auffanggesellschaften nun 940 Personen beschäftigt. Die wichtigsten Personaldaten:
- 30 % der Beschäftigten arbeiten in der Zellstoffabrik und 70 % in der Papierfabrik.

- Das Verhältnis von Arbeitern zu Angestellten beträgt 77 % zu 23 %.
- 11 % der Beschäftigten sind Frauen.
- 2 % der Beschäftigten sind jünger als 21 Jahre alt, 25 % sind 21–30, 27 % sind 31–40, 31 % sind 41–50 und 15 % sind 51–60.
- 34 % der Beschäftigten wohnen in Hallein, 58 % pendeln jeden Tag weniger als 15 km nach Hallein und 8 % pendeln mehr als 15 km.

3.4 Anteilseigner

Vor dem Ausgleich war die Hallein Papier im Besitz der PWA Graphische Papiere (75 % – 1 Aktie) und der damaligen Österreichischen Länderbank AG, heute Z-LB Bank Austria AG, (25 % + 1 Aktie). Die Minderheitsgesellschafterin Z-LB Bank Austria AG war nach dem Ausgleich nicht mehr bereit, weitere finanzielle Belastungen zur Erhaltung der Hallein Papier auf sich zu nehmen und verkaufte ihre Anteile an die PWA. Derzeit sind die beiden Auffanggesellschaften (Hallein Papier GmbH und Zellstofferzeugungs-GmbH) zu 100 % im Besitz der PWA, bei der HAPA (Hallein Papier) Verwaltungs AG befinden sich 10 % der Aktien in Privatbesitz.
Die nachfolgende Abbildung zeigt die gesellschaftsrechtliche Struktur der Halleiner Papierfabrik.

Abbildung 2: Die gesellschaftsrechtliche Struktur der Hallein Papier



Quelle: Hallein Papier (1994)

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags