

Ungarn - durch die Augen eines jungen Managers betrachtet

Zoltán Matos^{*}

Obwohl ich in Budapest studiert und auch angefangen habe zu arbeiten, stamme ich ursprünglich aus einer Gegend in Südungarn. Das ist daher wichtig, weil in unserem Land die Hauptstadt Budapest eine dominante Rolle spielt und derjenige, der nie längere Zeit außerhalb von Budapest verbracht hat, über Möglichkeiten, Chancen und Lebensformen ganz anders denken kann. Heute wohne ich mit meiner Familie wieder in Südungarn, in Pécs (dt. Fünfkirchen). Dieser Umzug hat viele Freunde und Bekannte überrascht. Tatsächlich freue ich mich darüber, daß ich in Budapest studieren und arbeiten konnte und damit eine Vergleichsbasis für mich geschaffen habe.

Die Universität war ein Wendepunkt in meinem Leben: Ich habe mein Studium an der Karl-Marx-Universität angefangen und dann an der Budapester Wirtschaftsuniversität absolviert. Es war das gleiche Gebäude und dieselbe Institution, aber der Geist war ein vollkommen anderer. Ich konnte in Ungarn zu der Zeit studieren, als im ganzen Land der Systemwandel begonnen hatte. Studieren heißt, Gedanken, Philosophien, Menschen, Geschichte frei und durchdiskutiert kennenlernen. Ich konnte glücklicherweise genießen, was mir diese Zeit gegeben hat:

- Der wirtschaftliche und politische Wandel vollzog sich vor unseren Augen und sogar teilweise mit unserer Teilnahme;
- Teilnahme an Diskussionsabenden in der zweiten, halblegalen Öffentlichkeit, mit sog. Andersdenkenden;
- Teilnahme an der Gestaltung der Universitätspolitik und der Bildungsstruktur;
- Treffen durch das College mit Nobelpreisträgern und anderen berühmten Ökonomen;
- Sehen und erleben, wie die Einheitspartei eingreift in das Alltagsleben und dann total zerfällt;
- Sehen und erleben, wie neue Parteien, die der Macht entgegen stehen, gegründet wurden;

* Zoltán Matos, geb. 1967, kaufmännischer Direktor der Pécsi Sörfözde Rt.

- Aber dann sehen und erleben müssen, wie diese neuen Kräfte alte Scheingefechte gegeneinander anzetteln und wie ungeschickt sie wieder gegeneinander stehen.

In dieser Zeit, trotz dieser Ereignisse, mit offenen Augen und offen durch die Welt zu gehen und möglichst dem eigenen Gewissen zu folgen, das schien mir unheimlich und wichtig zugleich. Toleranz und Fachkenntnis als Leitwörter bedingen auch heute mein Leben.

Heute bin ich Vater und trage Verantwortung für meine Familie. Früher konnte ich mir dies kaum vorstellen. Diese Verantwortung hat meine verschiedenen Berufswechsel bedingt. An der Universität mit exzellenten Kollegen zu arbeiten - man kann sich nichts besseres wünschen. Unterricht, Forschung, Beratungspraxis: dieses magische Dreieck war unsere Philosophie. Die Lebensbedingungen bestimmen jedoch die Möglichkeiten und die Kapazitäten eines Menschen. Wenn man Zwillinge „kriegt“, dann ist die Freude, aber auch die Mühe und die Verantwortung doppelt. Man muß seiner Familie kurzfristig und langfristig etwas bieten. Langfristig kann ich das, wenn ich meine Wettbewerbsfähigkeit am Arbeitsmarkt aufrechterhalte. Kurzfristig, wenn ich einen Job habe, wo ich durch eine vernünftige Tätigkeit Geld verdienen kann und daneben auch noch Zeit für die Familie habe.

Diese Überlegungen haben meine Jobentscheidungen bestimmt. In meinem Alter (29 Jahre), mit meinen Erfahrungen diese jetzige Position (Vorstandsmitglied) wahrnehmen zu können, das ist eine Herausforderung und Chance, woran ich nicht vorbeigehen wollte. Und die Stadt Pécs bietet alles, was eine größere Stadt bieten kann, und trotzdem kann ich mich hier zu Hause fühlen.

Meine Firma ist die Pécsi Sorfözde AG, eine kleinere Brauerei mit rund 650'000 hl Absatz pro Jahr, aber immer noch die vierte bis fünfte unter den fünf großen Brauereien in Ungarn. Wir haben einen Marktanteil von ca. 7,5-8%. Nach der Privatisierung 1993 ist der Haupteigentümer die Ottakringer Brauerei in Wien. Unsere Hauptmarken sind Szalon, Gold Fassl, Gilde und Radler.

Als Vorstandsmitglied trage ich zweierlei Verantwortung. Einerseits habe ich den kaufmännischen Bereich zu leiten, und andererseits nehme ich an den Gesamtunternehmensentscheidungen teil. Auf eine in Ungarn unbekannt Weise leiten wir zu viert diese Firma als Manager-Team (Durchschnittsalter ca. 31 Jahre). Ich selbst habe 35 Mitarbeiter in den Bereichen Rechnungswesen, Finanzwesen, Controlling und EDV. Meine wichtigsten Aufgaben sind die Organisation des Informationsflusses, die Gewährleistung der Entscheidungsbasis und die Koordination.

In unserer Branche herrscht ein extrem harter Wettbewerb. Wir wurden als letzte Brauerei privatisiert, und die anderen haben diesen Vorteil ausgenutzt. Jetzt müssen wir unsere angestammten Gebiete zurückgewinnen. Wir haben

damit angefangen, eine neue Vertriebsstruktur aufzubauen. Wir haben die Informationsstruktur und den Informationsfluß neu gestaltet, und infolgedessen besitzen wir eine tragfähige Informationsbasis. Wegen des harten Wettbewerbs spüren wir sehr rasch und tief die Änderungen (bis jetzt ausschließlich Verschlechterung) der Lebensverhältnisse. Innerhalb von 3 Jahren ist der Landesbierverbrauch um ein Drittel zurückgegangen (von mehr als 10 Mio. hl auf 7,5 Mio. hl). Aber wir kämpfen nicht nur untereinander, sondern wir müssen auch noch mit dem Weinmarkt kämpfen. Bier wird durch die Verbrauchssteuer erheblich belastet, Wein dagegen nicht.

Unter diesen Umständen können wir nichts anderes tun, als streng zu rationalisieren, Strategien zu entwickeln und täglich mit neuen Ideen zu kommen. Intern müssen wir dezentralisieren und unter uns eine Mannschaft bilden, die uns unterstützt und teilweise ersetzen kann. In Ungarn gibt es ein Sprichwort: „Es muß eine Mannschaft vorhanden sein“. Wir glauben, wir haben keine andere Chance, als mit dieser Mannschaft projektartig, also flexibel und kompetenzübergreifend, den Schwerpunkt auf das Prozeßmanagement legend, zu arbeiten.

Empfehlungen

Meine bisherigen Erfahrungen habe mich davon überzeugt, daß die Ungarn unheimlich viel tun können und wollen, wenn es sich für sie zu lohnen scheint. Die Leute sind klug und stolz. Sie benötigen nur vernünftige Aufgaben und Rahmenbedingungen und entsprechende Entlohnung.

Zuerst muß man die Bedingungen, die Mentalität der Leute gut kennen und erst dann kann man Änderungen einführen. Lieber anpassen, als total austauschen, ohne gründlich geprüft zu haben. Es empfiehlt sich, solche ungarischen Manager auszuwählen, die sich hier gut auskennen und erfahrungsgemäß mit Leuten und mit der Organisation gut umgehen können. Sprachkenntnisse und Auslandserfahrungen sind ebenfalls sehr wichtig. Das wichtigste ist durch die o.g. Akzeptanz zu erreichen. Wenn man das spürt, kann man alles tun. Vielleicht lohnt es sich auch, ungarisch zu lernen.

Ich möchte noch ein Merkmal erwähnen, das mir während meiner Arbeit aufgefallen ist: Ungarn scheint für Ausländer meist viel unsicherer zu sein, als wir das hier spüren und uns vorstellen. Das betrifft sowohl die Politik, als auch das Wirtschaftsgeschehen. Diese unterschiedliche Betrachtungsweise hat mich oft gestört, weil ich in meinem Leben von diesem Wandel sehr viel miterlebt habe und trotz der Schwierigkeiten immer das Gefühl hatte, daß unser Land auf der Ebene der Citizen, der Staatsbürger, stabil und wohltuend ist.

Gegenwärtig läuft ein umfangreiches Forschungsvorhaben an der Wirtschaftsuniversität, das sich mit folgender Hypothese beschäftigt: Auf der Mikroebene, also in den Unternehmungen und in der kommunalen Politik, sind viel

gravierendere Änderungen vollzogen worden und die Leistungsfähigkeit dieser Ebene ist viel größer, als man das aus den Makrodaten ersehen könnte. Meine Erfahrungen unterstützen diese Hypothese, und ich bin fast sicher, daß dieses Forschungsprojekt dies bestätigen wird .

Aufgrund dieser Überlegungen erwarte ich eine lange Wachstumsperiode für Ungarn in den kommenden Jahren. Diese Erwartungen ist im Land überwiegend vorhanden, und psychologisch bedeutet dies unheimlich viel. Es bestimmt letztlich auch die Chancen meiner Firma und dadurch auch meine persönliche Entwicklung. Aber selbst wenn ich mich, aus irgendeinem Grund, von meiner Firma trennen sollte, so habe ich keine Befürchtungen, weil ich mich fachlich immer noch verbessern und diese Kenntnisse hoffentlich auch immer vermarkten kann. Wichtig ist aber dabei immer die Reinheit und das Maß.

Ich hoffe, daß ich mit diesem Beitrag dem Leser geholfen habe, das Geschehen in unserem Lande, durch meine Brille, besser verstehen zu können und damit auch den Mut verstärkt habe, unser Land aufzusuchen und hier tätig zu werden.