

## Märkte in Zentral- und Osteuropa

# Chancen und Risiken bedürfen der genauen Analyse

Ist das eigene Unternehmen fit für die Osterweiterung der Europäischen Union? Zehn neue Mitglieder sind seit 1. Mai 2004 Teil der erweiterten Europäischen Union (EU) und EU-Vollmitglieder. Die Integration verlief reibungsloser als von vielen vorhergesagt. Die EU-, aber auch die Nato-Mitgliedschaft und die hohen Wachstumsraten haben die Investitionstätigkeit in den meisten der neuen EU-Mitgliedstaaten begünstigt. Dabei haben nicht wenige Unternehmen von bilateralen oder Ko-Finanzierungen der EU profitiert.

*Dr. Raoul Michael Waldburger*

Die neuen EU-Staaten profitieren von der politischen Stabilität der EU, den ökonomischen und finanziellen Verbesserungen und den regulierenden Massnahmen, die einen geordneten Wettbewerb gewährleisten sollen. Die verbesserten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen machen Osteuropa interessant für Investoren, die von den tiefen Lohn- und Materialkosten und den attraktiven Steuersätzen angezogen werden.

### Lohn und Direktinvestitionen

Ein bekannter und viel diskutierter Standortvorteil in Osteuropa ist neben den grossen Bevölkerungszahlen (Polen hat rund 38 Mio. Einwohner, Rumänien rund 21 Mio.) das Lohngefälle zwischen West und Ost. Der durchschnittliche Bruttolohn im Jahr 2004 variiert angefangen bei Slowenien von EUR 1190 pro Monat bis hin zu Bulgarien mit nur EUR 150 pro Monat. Auch betreffend

ausländischer Direktinvestition gibt es weiterhin grosse Unterschiede. Während die Ukraine über die vergangenen sechs Jahre durchschnittlich nur ausländische Direktinvestitionen von EUR 30 pro Einwohner anziehen konnte, erreichte die Investitionstätigkeit in Tschechien im gleichen Zeitraum durchschnittlich EUR 500 pro Einwohner.

Aber auch die neuen EU-Mitgliedstaaten werden mit dem erhöhten Konkurrenzdruck aus Staaten wie Bulgarien, Rumänien und Kroatien konfrontiert, die ihrerseits bereits Beitrittsverhandlungen mit der EU führen. Hinzu kommt die zunehmende Konkurrenz aus Staaten der ehemaligen Sowjetunion, wie der Ukraine, Kasachstan und Aserbeidschan, denen es ebenfalls gelingt, ausländische Direktinvestitionen anzuziehen. Mit dem Wunsch der Mitarbeitenden, den westeuropäischen Lebensstandard zu erreichen, müssen Unternehmen in Zukunft ein spezielles Augenmerk auf die Lohnkostenentwicklung richten, um damit sicherzustellen, dass die erworbenen Standortvorteile nicht

vorzeitig erodieren. Beim zunehmenden Bestreben, auch Dienstleistungen wie Shared Service Centers nach Osteuropa zu bringen, hat die Konkurrenz aus China, Indien und den Philippinen immer noch einige Trümpfe in der Hand: Qualitätsverständnis, Kundenorientierung, überdurchschnittliche Leistungs- und Weiterbildungsbereitschaft, hohes Ausbildungsniveau.

### Chancen nutzen

Die Erweiterung bringt neben potenziellen neuen Absatzmärkten und Chancen bezüglich einer verlängerten Supply-Chain und damit Kostensenkungspotenzialen in der Produktion im Westen auch immer noch günstige Akquisitionen- und Diversifikationsmöglichkeiten in den osteuropäischen Märkten. Noch vor der EU-Mitgliedschaft haben unter anderen die Zement- und Stahlindustrie ihre Akquisitionen weitgehend getätigt und sind nun bereit, vom Aufbau der Infrastruktur an Ort zu profitieren. Andere Wirtschafts-

zweige werden folgen, beispielsweise Elektrizitätswerke, Banken, Versicherungen, Beratung, Weiterbildungsanbieter, um nur einige zu nennen. Traditionelle Branchenstärken auf nationaler Ebene gilt es auszunützen, etwa IT und Textil in Bulgarien, Landwirtschaft in Mazedonien und Handel in Serbien und im Kosovo.

## Fokus auf Kernkompetenz

In den vergangenen Jahren hat die Internationalisierung der Geschäftswelt zugenommen. Die Schweiz bildet dabei keine Ausnahme mit Investitionen, vor allem in Osteuropa, China und Indien. Direktinvestitionen im Ausland stellen eine Option zum Wachsen dar, nehmen tendenziell zu und erlauben es Unternehmen, auf internationaler Ebene konkurrenzfähig zu bleiben. Die Verschiebung von arbeitsintensiven Prozessen ins nahe gelegene Osteuropa bringt oft eine Anpassung der Geschäftsstrategie in Bezug auf die Wert steigernden Produktionsschritte mit sich. In der Schweiz führt sie dabei zwangsläufig zu mehr Ressourceneinsatz in Forschung & Entwicklung, Marketing & Sales sowie Managementaufgaben und dabei zu einer Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen.

## Risiken minimieren

Bedarf besteht im Banken- und Versicherungssektor, bei Geschäftsdienstleistungen und im IT-Bereich. Diese Nachfrage hat bereits zu Engpässen bei der Rekrutierung qualifizierter Mitarbeitenden geführt. Dienstleistungen im Ausbildungsbereich erleben einen regelrechten Boom. Teilweise sind Überhitzungserscheinungen nicht mehr zu übersehen und verlangen auch vom internationalen Investor ein gewisses Mass an Weitsicht. Qualifizierte Führungskräfte und Spezialisten vor allem im Bereich Recht, Buchhaltung, Controlling und Einkauf sind jedoch nur mit entsprechendem Aufwand



Übersicht Zentral- und Osteuropa. Gelb: EU-Mitgliedstaaten; Dunkelblau: Kandidatenstatus; Hellblau: kein Kandidatenstatus.

zu finden und zu halten (Fluktuationsraten). Diese Erweiterung, neue Technologien und die Globalisierung bringen neue Chancen, aber auch neue Risiken für die Unternehmung, die es rechtzeitig zu erkennen und allenfalls zu nutzen gilt. Die oft noch mangelhafte Rechtssicherheit und Verbesserungspotenziale bei den Grundbuchregistern sind nur zwei Beispiele. Erschwerend können auch sprachliche Barrieren und anfänglich mangelnde Kunden-, Qualitäts- und Leistungsorientierung wirken.

## Pragmatisch vorgehen

Wie muss die Geschäftsstrategie gestaltet oder angepasst werden, damit das Unternehmen fit bleibt für die Zukunft? Gibt es Bereiche, in welchen die Profitabilität und damit die langfristige Wettbewerbsfähigkeit verbessert werden kann, und wie lässt sich die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig sichern und verbessern? Bei der Analyse der Ausgangslage ist vorab vorsichtig zu definieren, wie eine Expansion in den osteuropäischen Wirtschaftsraum in die bestehende Geschäftsstrategie des Unternehmens integrierbar und mit tragbarem Ressourceneinsatz durchführbar ist.

Dazu wird ein Aktionsplan erarbeitet, um Chancen zu nutzen und Risiken zu minimieren. Dabei ist zu berücksichtigen, dass auch ein Entscheid, auf eine Osterweiterung zu verzichten, Risiken mit sich bringen kann, deren Reduktion in Angriff genommen werden muss. Für die nachfolgende Implementierung der Expansionsstrategie hat sich ein flexibles und pragmatisches Vorgehen als am besten geeignet erwiesen. Dies im Wissen darum, dass dies teilweise auf Kosten einer rascheren Abwicklung gehen kann. Ein ausgeprägter Pragmatismus, Ausdauer, langjährige Führungs- und Projekterfahrung im osteuropäischen Umfeld und die nötige Durchsetzungskraft an Ort sind die unabdingbaren Voraussetzungen für ein erfolgreiches Engagement und einen erfolgreichen Markteintritt in Osteuropa. Der Erfolg basiert auf der richtigen Kombination der Stärken der Standorte im Westen und im Osten, sei es beim Verkauf qualitativ hoch stehender Produkte, beim Einkauf kostengünstiger Halbfabrikate, Rohstoffe oder Dienstleistungen oder bei einer langfristig orientierten Investition in Osteuropa. ■



## Porträt

Der Autor ist Associated Partner der alevo ag. Seit 1999 hat er persönlich an Ort in Zentral- und Osteuropa umfangreiche Projekt- und Führungsverantwortung wahrgenommen und darauf den oben beschriebenen Ansatz aufgebaut.



## Fragen

Dr. Raoul M. Waldburger  
Associated Partner  
alevo ag  
Rütlistrasse 2, 5400 Baden  
Tel. 056 210 9720  
waldburger@alevo.ch  
www.alevo.ch

