



Bratislava



Warschau



Prag

Reifer Osten: Jetzt kommt es auf Performance an



Ukraine, Kaukasus, Mongolei: Die „go east“-Karawane ist mittlerweile weitergezogen. Doch was ist aus den Märkten geworden, die vor fünf bis zehn Jahren als „dernier cri“ galten? Hat sich das Investment in den reiferen Ostländern, den so genannten CEE5, gelohnt? Ist die Pionierphase vorbei? Wie steht es um die Performance der Unternehmen? Antworten auf diese Fragen gibt die Horváth & Partners-Studie „Aktuelle Herausforderungen in Mitteleuropa“, an der 52 CEE5-Unternehmen teilnahmen.



„At the end of the day, when fantasy comes to an end, it's performance that counts.“ Diese betriebswirtschaftliche Binsenwahrheit scheint in den „reifen“ Ostmärkten derzeit aktueller denn je. Resümieren wir: Insgesamt sind derzeit zirka 190 Milliarden Euro in den CEE5-Ländern Polen, Ungarn, Tschechien, Slowakei und Slowenien investiert. Allein im Jahr 2005 betrug der Inflow ausländischer Mittel über 22 Milliarden Euro. Deutschland und Österreich zählen dabei hinter den Niederlanden zu den größten Investoren.



Wie die Horváth & Partners-Studie zeigt, ist die große Welle der Investitionstätigkeit in diesen reiferen Ostmärkten allerdings inzwischen vorüber. Auch ansonsten heißt es immer öfters: „business as usual“. Die Angleichung der Umfeld- sowie der organisatorischen Bedingungen schreitet rasch voran. Das Leistungsprogramm passt sich mehr und mehr an Westeuropa an: 69 Prozent der Unternehmen verfolgen bereits eine weitgehend gleiche Produktstrategie. Ebenso haben sich die Werbestrategie (50 Prozent), die Distributionsstrategie (46 Prozent) und die Preisstrategie (39 Prozent) stark angeglichen. Gleichzeitig werden die CEE5-Niederlassungen immer selbstständiger.



Starke Unterschiede zu Westeuropa sieht die Mehrheit der Befragten allerdings noch bezüglich Marktwachstum, Kaufkraft der Bevölkerung, Preis der Produktionsfaktoren



und Infrastruktur. Die Unternehmen rechnen damit, dass die meisten dieser Unterschiede auch in fünf Jahren noch bestehen werden. „Dieses Ergebnis ist insofern erstaunlich, als von den Unternehmen eine konservativere Erwartungshaltung eingenommen wird als von den einschlägigen Wirtschaftsstudien“, erläutert Dr. Stefan Bergsmann von Horváth & Partners. Diese Studien sehen auch in diesen Bereichen die Konvergenz deutlich schneller voranschreiten, allen voran in den Ballungszentren rund um die Hauptstädte.

Wie dem auch sei: Ganz oben auf der Agenda der „Osttöchter“ stehen heute Optimierungsvorhaben und die weitere Professionalisierung der Steuerungssysteme. Zum Beispiel in der Beschaffung, wo neben der Lieferanten-Suche die Bereiche Prozessoptimierung/Automatisierung und Einkaufscontrolling auf der Tagesordnung stehen. Beispiel Produktion, wo die Befragten gleich nach dem Thema Qualitätssicherung die Aufgabenpakete Kostensenkung, Prozessoptimierung und Performance-Controlling nennen. Übrigens: Entgegen anders lautenden Erwartungen sehen die befragten Unternehmen im weiteren Aufbau von Produktionskapazitäten eine der wichtigsten Herausforderungen, während Produktionsverlagerungen weiter gen Osten nur wenig Priorität zugemessen wird.

Im Bereich Marketing zeigen sich zwar weiterhin typische „Pionierprobleme“ wie Aufbau des Markenimages, Kundenbindung und Marketingstrategie - aber auch hier rangieren Themen wie Kostensenkung, Effizienzsteigerung, Prozessoptimierung und Controlling bereits ganz vorne. Im Controlling schließlich stehen in den meisten Unternehmen die klassischen Themen wie Planung und Budgetierung, Reporting und Risikocontrolling auf der Agenda. Auch Projektcontrolling, Investitionscontrolling, Benchmarking oder wertorientierte Steuerung und Centerkonzepte gewinnen an Bedeutung.



Dieser Trend - hin zu einer noch professionelleren Steuerung - zeigt sich auch ganz klar im Einsatz der verschiedenen Koordinations- und Steuerungsinstrumente. Zwar ist hier der Transfer von Personal aus der Muttergesellschaft nach wie vor das am meisten genutzte Instrument, gefolgt von Berichts- und Controllingssystemen und persönlichen Weisungen. Betrachtet man aber die Veränderung in der Bedeutung dieser Instrumente in den letzten fünf Jahren, so zeigt sich sehr deutlich, dass die personellen Koordinationsmittel (Personaltransfer, Weisungen, Personalauswahl/Training) wesentlich an Bedeutung abnehmen, während die klassischen technokratischen Instrumente wie Berichtswesen, Budgets, Pläne, Ziel- und Anreizsysteme und sogar Benchmarking auf dem Vormarsch sind.

Fazit: Die Ostmärkte durchlaufen wie alle Märkte einen Reifungsprozess. Dieser startet am Beginn der Liberalisierung mit einer Pionier- und Einstiegsphase - hierbei sind lokale Kenntnisse entscheidend; als Zweites folgt eine Wachstums- und Expansionsphase, in der es vor allem um die rasche Erschließung der Marktpotenziale geht; als Drittes gehen die Märkte schließlich schrittweise über in eine Reifephase, in der die Marktanteile weitgehend verteilt sind und das Performance-Thema in den Vordergrund rückt - analog zur gewohnten Situation auf den westeuropäischen Märkten.

Unternehmen, die das nicht nur erkennen, sondern proaktiv umsetzen, werden auch in den CEE-Ländern die Performance-Sieger von morgen sein.

Weitere Informationen:

Dr. Stefan Bergsmann

+43 / 1 / 512 75 08-0

wien@horvath-partners.com

Facts & Figures:

Wie sich die CEE5-Märkte verändern ...

Das Marktwachstum liegt derzeit 1,5 bis 2,5 Prozentpunkte über dem Westeuropas. Nach Prognosen von Wirtschaftsforschern wird es sich in acht bis zehn Jahren an den Rest der EU angleichen.

Das BIP/Kopf in Kaufkraftparitäten beträgt zwischen 25 und 50 Prozent des EU-Durchschnitts, in den Metropolen erreichte es diesen Durchschnitt jedoch bereits 2002.

Wirtschaftsforscher erwarten, dass Vorreiter wie Tschechien und Slowenien bis 2015 zwischen 80 bis 100 Prozent des durchschnittlichen Pro-Kopf-Bruttoinlandsprodukts der EU erreichen. Bei den übrigen CEE5-Ländern werden 60 bis 80 Prozent erreicht.

Das generelle Lohnniveau ist noch viel geringer als in Westeuropa, aber der Lohnkostenvorteil ist bei Schlüsselkräften in den Hauptregionen stark rückläufig.