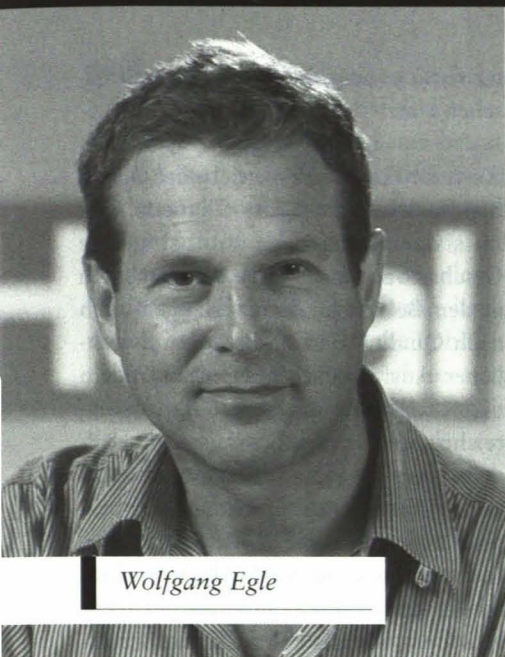


Mitarbeiterbezogene  
Ergebnisse  
9%Kundenbezogene  
ErgebnisseSchlü  
ergeb

Wolfgang Egle

*Dipl.-Ing., Dr. techn.;*

*Jg. 1959;*

*wohnhaft in Wels, OÖ;*

*1985–1989 Assistent am UFO;*

*seit 2002 Geschäftsführer der Hoval GmbH, Marchtrenk;*

*davor 10 Jahre in der Vogel & Noot Verpackungstechnik GmbH als  
Geschäftsführer tätig;*

*während dieser Zeit Aufbau des Engagements in der Slowakei, in Polen  
und den neuen Bundesländern Deutschlands. Heute werden von den  
Tochtergesellschaften in diesen Regionen 2/3 des Umsatzes und 3/4 des  
Gewinnes erwirtschaftet, es sind dort 750 Mitarbeiter beschäftigt;  
geschäftsführender Gesellschafter der e.management GmbH, Wels*

## Management in Zeiten der EU-Osterweiterung

### Ein Erfahrungsbericht

Die folgenden Ausführungen sind geprägt von mehr als 10-jähriger Erfahrung in der sehr erfolgreichen Ostexpansion einer Unternehmensgruppe der Metallverpackungsindustrie. In mehreren Vorträgen konnte ich im Vorfeld der Erweiterung vielen Wirtschaftstreibenden in Österreich deren Vorteile nahe legen. Alle ernteten kräftigen Schlussaplaus der zuhörenden Unternehmer/Manager, was als sehr gutes Zeichen für die Veränderungsbereitschaft und Offenheit der österreichischen Unternehmen gewertet werden kann und was sehr viel Zuversicht für die Zukunft unserer Wirtschaft gibt.

Ordnen wir die EU-Osterweiterung in die Struktur einer strategischen Unternehmensplanung, so tut sich einiges in der Umfeldanalyse. Ungesättigte Märkte in der Nachbarschaft werden ohne große Handelsbarrieren bearbeitbar.

Umgekehrt können neue Wettbewerber der Beitrittsländer auch in unserem österreichischen oder westeuropäischen Markt auftauchen. Es ergeben sich Chancen und es ergeben sich Gefahren.

Wir haben gelernt: Chancen sollten wir nutzen, Gefahren möglichst vermeiden.

#### Chancen nutzen

Dies betrifft zwei große Bereiche: zum einen den Verkauf der eigenen Produkte und Dienstleistungen in den Beitrittsländern und zum anderen die Nutzung der dort noch vorhandenen Kostenvorteile für die Fertigung.

#### Verkauf der eigenen Produkte:

Die Märkte in den Beitrittsländern sind für österreichische Verhältnisse zum Teil groß und es bestehen große Bedürfnisse.

Durch die zu erwartenden EU-Aufbaumittel wird die Kaufkraft sprunghaft erhöht werden und der Konsum stark belebt werden.

Für den Unternehmer, Manager, der den Markt bearbeiten will, stellt sich die Frage, wie er das angehen soll. Dazu einige Ratschläge aus langjähriger Erfahrung:

Die Akquisition der Aufträge vor Ort muss durch lokale Mitarbeiter erfolgen. Will man diese motivieren und beim Unternehmen halten, sind sie am Erfolg so zu beteiligen, dass sie sich mit Jungunternehmern der Region messen können. Die Kontrolle der Mitarbeiter ist besonders zu beachten und wird von diesen voll akzeptiert. Erfolgreiche Exporteure erkennen die Defizite in den Vertriebsstrukturen – kein etablierter Großhandel, viele Newcomer, die alle

ihre Abnehmer erst aufbauen müssen und sehr kapitalschwach sind – und handeln entsprechend. Dies geschieht durch Aufbau eigener Verkaufsgesellschaften oder durch ganz geschickte Auswahl des Handelspartners. In beiden Fällen ist der entscheidende Erfolgsfaktor, dass auf die richtigen Personen gesetzt wird. Diese müssen klug sein, damit sie die Spielregeln der Marktwirtschaft, die sie „nicht mit der Muttermilch aufgesogen haben“ (Originalzitat eines ehemaligen Kollegen), schnell begreifen, und müssen charakterlich gefestigt und loyal sein. Ein Kardinalfehler in der Personalauswahl ist die Überbetonung der Deutsch- oder Englischkenntnisse der zu engagierenden Mitarbeiter. Besitzen sie diese, ist es sehr gut. Es gibt aber viele sehr gute Leute mit nur unzureichenden Fremdsprachenkenntnissen. Mit diesen ist die Kommunikation etwas mühsamer, dafür werden sie weniger oft abgeworben und erbringen hervorragende Leistungen mit höchster Einsatzbereitschaft.

Der Export industriell produzierter Waren in die Beitrittsländer erfolgt schon seit der Ostöffnung in so starkem Ausmaß, dass diese typischerweise deutliche Handelsbilanzdefizite mit Westeuropa haben. Durch die EU-Osterweiterung wird dieser noch weiter erleichtert werden. Hatten die Volkswirtschaften zum Schutz der eigenen Produzenten in den vergangenen Jahren noch Handelsbarrieren durch technische Vorschriften, Genehmigungen, Zölle etc. aufgebaut, so werden diese mit dem EU-Beitritt großteils wegfallen und weiteren Industriebereichen, wie z.B. auch der Lebensmittelindustrie, den Export ihrer Waren ermöglichen.

Jene Maschinen und Produkte haben große Chancen, die aus Gründen der zu erzielenden Fertigungspräzision, der Zuverlässigkeit, der erzielten Material- oder Energieersparnis wirkliche Wettbewerbsvorteile gegenüber den in den Ländern selbst meist viel billiger produzierten Waren bieten. Ein Beispiel für Zuverlässigkeit: Unter den Landmaschinen waren Mähdrescher die Exportkai-

ser, weil in der für den Drusch zur Verfügung stehenden kurzen Zeit sehr zuverlässige Maschinen gebraucht wurden, die nicht aufgrund eines technischen Gebrechens mehrere Tage ausfielen und in der Zwischenzeit möglicherweise Regen eingesetzt hatte. Diese Anforderung erfüllten Fabrikate westlicher Herkunft viel besser, als es die Fabrikate der Marke „Fortschritt“ taten. Schwieriger war es, Bodenbearbeitungsgeräte zu verkaufen. Einer Wirtschaftlichkeitsrechnung hielten die westlichen Fabrikate im Vergleich zu den billigen einheimischen Maschinen meist nicht stand, da die Löhne der Landarbeiter sehr niedrig waren und es viel billiger war, zweimal über das Feld zu fahren als einmal mit der teuren Maschine.

Für Produkte, die lokal produziert werden müssen, um langfristig wettbewerbsfähig zu sein, ist die Fertigung nach ersten Erfolgen am Markt – auch z. B. durch zu Grenzkosten exportierte Waren – in den Beitrittsländern aufzubauen oder durch Übernahme eines bestehenden Betriebes zu realisieren. Durch den EU-Beitritt erhält der Unternehmer die für ihn so wichtige Rechtssicherheit für seine Investitionen. Was dabei alles zu beachten ist, erfordert in der einzelnen Investitionsüberlegung eine genaue Studie. Von Joint Ventures kann aufgrund mehrerer Erfahrungen abgeraten werden. Anfänglicher Managementkapazitäts- und Know-how-Gewinn wird bei weitem von Nachteilen übertroffen, die sich aus den wahrscheinlichen großen Konflikten nach zwei bis drei Jahren ergeben.

Im Markenartikelbereich stellt sich die Situation folgendermaßen dar. Zu Beginn der 90er Jahre waren die Beitrittsländer hinsichtlich der kommunizierten Marken Ödland, das es zu bestellen galt. Wessen Samen zuerst gesät wurde, dessen Früchte gingen auf. Diese Zeit ist meines Erachtens schon fast vorbei. Jetzt ist es in den Beitrittsländern gleich schwierig und teuer wie bei uns, eine neue Marke in den Köpfen der Konsumenten zu verankern. Gehen wir wei-

ter östlich, mag die Situation noch frischer sein.

Auch für Handwerksbetriebe der Grenzregionen bestehen gute Chancen, jenseits der Grenzen gewinnbringende Geschäfte zu machen. Die Konsumenten in den Beitrittsländern verlangen auch nach Qualität und sauberer handwerklicher Ausführung. Besitzen sie zudem die Kaufkraft, um sich einen österreichischen Handwerker leisten zu können, vergeben sie an diesen auch Aufträge. Dieser leistet im Schnitt viel bessere Arbeit, als die Kollegen im Beitrittsstaat es können. Handwerker wurden in Zeiten des Kommunismus nicht gefördert. Bei uns hat die duale Berufsausbildung mit Lehre und Berufsschule Großartiges geleistet. Intelligente Kombinationen mit eigenen Arbeitskräften als Partieführer und solchen aus der Region haben große Erfolgchancen. Die Überlegenheit in den handwerklichen Fähigkeiten wird nach persönlicher Einschätzung des Autors, noch Jahre anhalten und stellt einen nachhaltigen Konkurrenzvorteil für den gehobenen Markt dar.

Es gibt noch einen wichtigen Grund für das unternehmerische Engagement in den Beitrittsländern. Dieser ist das Vorhandensein großer Standortvorteile durch Rohstoffe oder guter landwirtschaftlicher Bedingungen. Beispielsweise wächst in Ungarn besonders gut der Zuckermais oder in der Bukowina, jener Grenzregion zwischen Rumänien und der Ukraine, die nach ihren schönen Buchenwäldern benannt ist, das Buchenholz.

### Kostenvorteile nutzen

Eigentlich kein besonders spannendes Thema im Zusammenhang mit der EU-Osterweiterung. Die Löhne sind in den Beitrittsländern niedrig und werden dies noch einige Jahre bleiben. Länder mit niedrigen Löhnen gab es schon immer und wird es auch künftig geben. Unternehmer, deren Produkte im globalen

Prozesse  
14%

Mitarbeiter  
Ergebnis  
9%

Kundenbe  
Ergebnis  
20%

Wettbewerb stehen, d.h. einen niedrigen Anteil von Transportkosten an den Gesamtkosten haben und keine besonderen Anforderungen an die Mitarbeiter der Produktion stellen, mussten sich schon vor der EU-Osterweiterung um Produktionsstandorte in Niedriglohnländern umsehen und müssen dies heute und in Zukunft tun. Wenn die Löhne in den Beitrittsländern etwa auf unserem Niveau sein werden – hoffentlich möglichst bald –, werden diese Betriebe weiterwandern müssen. Als Beispiel möchte ich die Textilindustrie anführen, die schon in den 70er Jahren Produktionen nach Portugal verlagerte und morgen nach Weißrussland oder sonst wohin gehen muss. Die Themen für die Industriebetriebslehre bleiben die gleichen: Qualität durch standardisierte Prozesse und Prozesskontrolle sichern. Keine zu großen Erwartungen sollten in die bei uns so wichtigen KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess)-Ansätze zur Steigerung der Produktivität gesetzt werden.

Für die Entscheidung, ob verlagert werden kann oder nicht, ist neben den erwähnten Transportkosten vor allem auch die vom Markt verlangte Auftragsdurchlaufzeit entscheidend. Trotz größtem Bemühen des Managements sind Unternehmen mit verteilten Fertigungen langsamer als solche mit integrierten flexiblen schnellen Fertigungen. Als Beispiel für eine Betriebsstätte, die nicht verlagert wird, darf ich die Fertigung der bei Hoval in Marchtrenk hergestellten „maßgeschneiderten“ Dampfkessel anführen. Ein Profitcenter mit 80 Mitarbeitern: Verkauf, Projektabwicklung, Konstruktion und Fertigung sind räumlich sehr eng beisammen und arbeiten auch stark informell verzahnt. Dampfkessel werden immer kurzfristiger bestellt, müssen den Anforderungen des einzelnen Kunden entsprechend konstruiert und gebaut werden und sollen pünktlich geliefert werden. Meist hängen davon Inbetriebnahmen großer Fertigungsanlagen in der Papierindustrie, der Lebensmittelindustrie oder der Pharmaindustrie ab. Die Bestätigung, dass der

vom Kunden gewünschte kurze Liefertermin eingehalten werden kann, ist auftragsentscheidend. Mit einem verteilten Betrieb: Verkauf, Projektmanagement in Österreich, die Produktion aber verlagert, wären wir meines Erachtens zu langsam und hätten unbeherrschbare Abstimmungsschwierigkeiten, die zu teuren Pönalezahlungen und Verlust von Folgeaufträgen führen würden. So sind wir schnell, sehr flexibel und verlässlich.

Vorteile bringt die EU-Osterweiterung für die Verlagerung von Betriebsstätten durch die Schaffung von mehr Rechtssicherheit im Steuerrecht und mehr Stabilität bezüglich Regelungen zum freien Warenverkehr. Letztere ist wichtig, damit in die verlagerte Betriebsstätte zu importierende Materialien, Stoffe und Halbfabrikate nicht über Nacht mit Abgaben belastet werden können und damit die Plankosten überschritten würden.

### Gefahren vermeiden

In Zusammenhang mit Gefahren werden oft Ängste genannt. Arbeitnehmer fürchten sich vor den billigen Arbeitskräften, die das Lohnniveau drücken werden, und stehen ausländischen Kollegen misstrauisch gegenüber. Gestatten Sie eine Nebenbemerkung: Zugewanderte Arbeitskräfte verdienen nicht gern wenig, sondern möchten auch so wie die österreichischen Kollegen bezahlt werden. Sind sie qualifiziert, wird dies vom Arbeitgeber auch bald geleistet werden müssen. Der Gefahr, ein unproduktives, schlechtes Arbeitsklima im einheimischen Unternehmen durch das zu billige Engagement zugewanderter Arbeitskräfte zu erhalten, entgeht man, indem für gleiche Arbeit gleicher Lohn bezahlt wird und die gesetzlichen Vorschriften ungeachtet der Staatsbürgerschaft eingehalten werden. Es wäre kurzfristig und strategisch falsch, hier für ein Körbchengeld das innerbetriebliche Klima, das Grundvertrauen der Belegschaft zum Unternehmen langfristig zu gefährden.

Es besteht die Gefahr der billigen Importwaren. Ist es nicht Sinn und Zweck des freien Warenverkehrs, durch Warenaustausch Wohlstand zu schaffen? Waren, die in den Beitrittsländern nachhaltig besser produziert werden können als in Österreich, sollen auch dort gefertigt werden – zum Wohle aller. Der Unternehmer ist allerdings gut beraten, die Marktteilnehmer in den Beitrittsländern zu beobachten und entsprechend zu reagieren. Gibt es dort einen Konkurrenten, der bessere Marktleistungen erbringt, als man selbst es derzeit tut? Hat er nachhaltige Wettbewerbsvorteile? Wie kann man diesen begegnen? Eine Aufgabe, die der strategisch führende Unternehmer/Manager für die angestammten Märkte ohnedies wahrnimmt, muss er nun auch für die Wettbewerber in den Beitrittsländern machen. Besuchen Sie die Messen in diesen Ländern, schauen Sie sich um, knüpfen Sie Kontakte, fragen Sie Ihre Lieferanten nach den noch unbekanntem Kollegen im Osten oder fragen Sie für ein erstes Screening auch die Außenhandelsstellen der Wirtschaftskammer. Auch bezüglich Chancengleichheit für die Wettbewerber bringt die EU-Osterweiterung durch Harmonisierung der Sozialgesetzgebung und raschere Anpassung der Lohnniveaus Vorteile.

Als an den EU-Beitrittsländern interessierter Unternehmer/Manager finden Sie hier für viele Detailfragen keine Antwort. Es sollte aber zum Ausdruck kommen, dass mit dieser historischen Entwicklung für viele Unternehmen vor allem große Chancen bestehen und keine ungewöhnlichen, unbekanntem Gefahren lauern. Den einen oder anderen geschickten böhmischen, ungarischen oder polnischen Unternehmer wird es schon geben, der hier in Österreich Marktanteile gewinnt. Durch den EU-Beitritt seines Heimatlandes wächst aber vor allem sein Heimmarkt und wird Chancengleichheit zu den westeuropäischen Wettbewerbern geschaffen.