



Alexander Kainer

Unternehmensentwicklung in Mittel- und Osteuropa

Wachstum unter steigender Komplexität

Für Mittel- und Osteuropa prognostiziert der Internationale Währungsfonds in seinem aktuellen Weltwirtschaftsausblick¹ für 2012-2016 ein durchschnittliches jährliches BIP-Wachstum von 3,9 Prozent. Das Wachstum für die Eurozone wird auf 1,8 Prozent beziffert, während in den BRIC-Staaten 6,5 Prozent Wachstum erwartet werden. Die Finanzkrise traf Mittel- und Osteuropa im vierten Quartal 2008. Während man hier zunächst nur von einer Abkühlung der Konjunktur ausging, erwies sich Mittel- und Osteuropa jedoch als eine der am stärksten betroffenen Regionen. Befand man sich vor der Krise auf Augenhöhe mit den BRIC-Staaten, so verlor Mittel- und Osteuropa im Zuge der Finanzkrise seine Rolle als globaler Wachstumsmotor, und wird diese Position mittelfristig auch nicht wiedererlangen. Die Wachstumsraten werden sich knapp über dem westeuropäischen Niveau, jedoch deutlich unterhalb dem anderer Schwellenländer bewegen. Die entscheidende Frage ist, wie und wie schnell internationale Unternehmer und Investoren auf die veränderte Lage reagieren. Denn, die Chancen der Region durch ihr Entwicklungspotential und ihre strategische regionale Bedeutung, sind weiterhin beträchtlich.

1 April 2011

Derzeit richten internationale Investoren ihre Aufmerksamkeit auf die Wachstumsmärkte in Asien, im Mittleren Osten sowie in Südamerika. Mittel- und Osteuropa besitzt nicht mehr die Bedeutung, welche die Region noch vor drei Jahren hatte. Obwohl die Region noch immer unter den Auswirkungen der Wirtschaftskrise leidet, ist Mittel- und Osteuropa immer noch ein attraktives Investitionsziel. In unserer aktuellen Studie „CEE after the crisis – Back to business as usual?“ haben wir Daten von 1.200 Unternehmen – 89 % davon börsennotiert – aus 13 Ländern Mittel- und Osteuropas, einschließlich

der südosteuropäischen Länder Slowenien, Kroatien, Serbien und Bulgarien analysiert. Ergebnis: Die untersuchten Unternehmen haben die Krise sehr gut überstanden.

Der Umsatz lag schon vor Ende 2010 tendenziell oberhalb des Niveaus vor der Krise, wobei der Gewinn allerdings noch etwas aufzuholen hat. Ähnlich sieht es bei der Rentabilität (EBIT-Marge) aus. Vor der Krise lag die durchschnittliche Rentabilität von Unternehmen in Mittel- und Osteuropa bei 10-12%, aktuell ist ein Rückgang um ein Drittel zu verzeichnen (5-7 %). Allgemein rechnen wir nicht damit, dass

die EBIT-Margen kurzfristig wieder das Vorkrisenniveau erreichen werden, statt dessen erwarten wir für die nächsten Jahre eine Seitwärtsbewegung.

Unternehmen in Mittel- und Osteuropa wachsen wieder ...

Ein weiteres interessantes Ergebnis der Studie war, dass ein Drittel der Unternehmen während der Krise Umsatz und Gewinn steigern konnte. Weitere 12% schafften immerhin eine Gewinnsteigerung. Dies zeigt, dass sich gut geführte Unternehmen in jedem Marktumfeld entwickeln können. Wie

schwach die Wechselbeziehung zwischen Unternehmensentwicklung und BIP-Trend ausgeprägt ist, zeigt sich im internationalen Vergleich: Polnische Unternehmen erwirtschafteten von 2005 bis 2009 ein Umsatzwachstum von über 12 %, tschechische und österreichische Unternehmen lagen bei rund 8 %. Das BIP-Wachstum in diesen Ländern war erheblich geringer. Im Gegensatz dazu betrug das Umsatzwachstum in Rumänien und Russland weniger als 2 % p.a. – obwohl das Wirtschaftswachstum fast 4 % betrug. Kroatische Unternehmen zeigten von 2005 bis 2009 ein Nullwachstum bei einem durchschnittlichen BIP-Wachstum von 2 %.

Betrachtet man die einzelnen Branchen, so verzeichnen unter anderem die Bau- und Immobilienwirtschaft, der Dienstleistungssektor, die Konsumgüterindustrie und der Einzelhandel das höchste Wachstum bei Umsatz und EBIT. Die Fertigungsindustrie sowie die Metallindustrie und der Bergbau zeigen eine rückläufige Tendenz. Einen Sonderfall stellt die Baubranche dar, weil sich aufgrund der langen Projektvorlaufzeiten die Krise erst jetzt in vollem Umfang auswirkt. Die Aufträge aus der Zeit vor der Krise sind mittlerweile fertig gestellt und die Konjunkturprogramme laufen aus.

...aber Investoren machen Verluste

Die Unternehmen haben auch bei der Liquidität wieder das Vorkrisenniveau erreicht: Im Jahr 2010 betrug ihre liquiden Mittel durchschnittlich 8,8 % der Bilanzsumme, 2009 lag der Durchschnitt bei 7,7 %. Allerdings bleibt das Ausfallrisiko hoch, insbesondere im Bau- und Energiesektor. Mehr als ein Viertel der untersuchten Unternehmen ist immer noch stark gefährdet.

Allgemein waren Unternehmen in Mittel- und Osteuropa in den vergangenen drei Jahren kein profitables Investment für Investoren. Seit 2008 sind die Kapitalkosten höher als die Renditen, die Eigentümer verlieren Geld. Dennoch sind die Investoren optimistisch: die EBITDA-Werte haben ihr Vorkrisenniveau wieder erreicht, obgleich sich die Konjunkturaussichten drastisch verschlechtert haben. Die Investoren vertrauen also fest darauf,

dass die untersuchten Unternehmen überdurchschnittlich gute Ergebnisse erzielen werden.

Führung als Erfolgsfaktor

Der Abstand zwischen Low- und Top-Performern in Mittel- und Osteuropa geht weiter auseinander, die Krise hat diese Entwicklung noch beschleunigt. Im Zeitraum von 2004 bis 2010 erwirtschafteten 58 Prozent der untersuchten Unternehmen ein Umsatz- und Ergebnisplus. In den Jahren zwischen 2007 und 2009 waren es 28 Prozent. Die Gruppe der Low-Performer stagniert hingegen seit 2004. Fast ein Drittel der Unternehmen wuchs also auch in der Krise, weitere 12 Prozent konnten immerhin ihr Ergebnis verbessern. Das zeigt, dass sich gut geführte Unternehmen unabhängig von ihrem Marktumfeld entwickeln können.

Aufgabe für 2020: MOE als europäische Wachstumsregion etablieren

Wie wir gesehen haben, blickt Mittel- und Osteuropa wieder mit Zuversicht nach vorn: Die Aufgabe für die nächsten Jahre wird darin bestehen, Mittel- und Osteuropa als eine europäische Wachstumsregion aufzubauen. Voraussetzung für den Erfolg ist allerdings eine wirtschaftliche Neuausrichtung der Region. Mittel- und Osteuropa durchläuft insgesamt tiefgreifende Veränderungen und wird sich im Jahr 2020 vollkommen anders darstellen.

Eine einheitliche Management-Region „MOE“ wird es in dieser Form nicht mehr geben. Verantwortlich hierfür ist die unterschiedliche wirtschaftliche Entwicklung in den einzelnen Ländern. Der Bericht des Weltwirtschaftsforums zur Entwicklung des globalen Wettbewerbs sagt voraus, dass die mitteleuropäischen Länder im Jahr 2020 weitgehend innovationsgetriebene Wirtschaftsräume sein werden, während die süd- und osteuropäischen Länder weiterhin mit den aufstrebenden BRIC-Staaten im Wettbewerb stehen werden. Die Region wird also zunehmend heterogen. Deshalb haben die Unternehmen bereits damit begonnen, Mittel- und Osteuropa in Teilregionen aufzuspalten. In einer von Roland Berger durchgeführten Befragung¹

stimmten drei von fünf Managern zu, dass sich der Trend zur Differenzierung im Laufe der nächsten Dekade weiter verstärken wird.

Regionale Vorteile: Geografische Lage und Bildung

Die geografische Nähe und die kulturelle Affinität zu Westeuropa werden von den Führungskräften in Mittel- und Osteuropa als wichtige Pluspunkte angesehen. Interessanterweise sehen Manager in allen Ländern Mittel- und Osteuropas ihre geografische Lage als einen wichtigen lokalen Vorteil. In der Tat kann sich Mittel- und Osteuropa nicht nur als Brücke zwischen Westeuropa und Russland, sondern auch als Verbindung zwischen Westeuropa und der Türkei sowie den asiatischen Wachstumsmärkten im Osten etablieren.

Dies verlangt allerdings nach einer geeigneten Strategie. Insbesondere die Bedeutung Russlands wird in der nächsten Dekade zunehmen, vor allem in der Rohstoffindustrie.

Risiken der demografischen Entwicklung werden unterschätzt

Als einen weiteren Vorteil im Standortwettbewerb sehen Führungskräfte in Mittel- und Osteuropa das Bildungssystem. Allerdings handelt es sich hierbei weitgehend um ein Vermächtnis aus früheren Zeiten, das derzeit Gefahr läuft zu verfallen. In der aktuellen PISA-Studie liegen die teilnehmenden Länder Mittel- und Osteuropas im Mittelfeld, im Hochschulbereich werden vordere Plätze nicht erreicht. Der Bereich Arbeitskräfte stellt sich allgemein als ein möglicher Hemmschuh für die nächsten zehn Jahre dar. Die Bevölkerung wird in allen Ländern Mittel- und Osteuropas abnehmen, während die Abwanderung gut ausgebildeter Arbeitskräfte nach Westeuropa und Nordamerika sich fortsetzt. Doch viel zu wenige Manager und Politiker hören die Alarmsignale.

Auch die Arbeitnehmer werden sich in der unmittelbaren Zukunft auf eine Reihe von drastischen Veränderungen einstellen müssen. Es reicht nicht mehr aus, Mitarbeiter mit geeigneten fachlichen Qualifikationen einzustellen.

¹ „CEE 2020 – Trends and perspectives

for the next decade“, 2010

Unternehmen müssen verstärkt auf Soft Skills, Fremdsprachenkenntnisse, Mitarbeiterentwicklung und die Fähigkeit der Mitarbeiter im Komplexitätsmanagement achten. Die Mehrzahl der befragten Unternehmen nutzen bereits Englisch als Arbeitssprache, wobei Russisch weiterhin an Bedeutung gewinnt.

Deutsch ist von großer Bedeutung und wird diese insbesondere in Mitteleuropa behalten. Darüber hinaus wird der Bedarf an Mitarbeitern steigen, die unternehmerisch denken und Probleme lösen können.

Schwache staatliche Institutionen und schlechte Infrastruktur

Bürokratie, Korruption und rückständige rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen werden auch in Zukunft die Hauptprobleme für Mittel- und Osteuropa als Unternehmensstandort darstellen.

Obwohl die meisten dieser Länder mittlerweile der EU beigetreten sind, besteht bei den staatlichen Institutionen in allen Ländern der Region noch erheblicher Nachholbedarf. Zudem ist die schlechte Infrastruktur ein besonders gravierender Wettbewerbsnachteil, selbst in Ländern, die in den vergangenen Jahren erhebliche Investitionen in diesem Bereich geleistet haben, wie z.B. Kroatien.

Energie: Das große Zukunftsthema

Schwindende Rohstoffe und die Abhängigkeit von fossilen Energieträgern werden auch in der nächsten Dekade ganz oben auf der Agenda stehen. An zweiter Stelle steht die notwendige Sanierung der öffentlichen Haushalte, gefolgt von Sorgen über die Auswirkungen des technischen Fortschritts. Entscheidungsträger in der gesamten Region scheinen sich weniger um den Klimawandel zu sorgen und erwähnen das Thema nur in Verbindung mit der Rolle des Energiesektors als Wachstumsmotor.

Der Energiesektor wird gefolgt vom IT- & Telekommunikationsbereich zusammen mit der Pharma- und Gesundheitsbranche. Als zentrale Wachstumsfaktoren sehen die Manager daher die Entwicklungen im Energiebereich (Energieeffizienz und erneuerbare Energien) und in der Informationstechnologie (Lösungsentwicklung). In den weiter entwickelten Volkswirtschaften der Region wird auch mit einem starken Wachstum des Dienstleistungssektors gerechnet. Weniger optimistisch fällt die Einschätzung bei den rohstoffintensiven Chemie- und Automobilbranchen aus, da man hier eine stagnierende oder rückläufige Entwicklung erwartet.

Heute besitzen jedoch genau diese Branchen für die Region die größte Bedeutung. Aus diesem Grund muss sich Mittel- und Osteuropa mit Blick auf die Zukunft dringend neu ausrichten.

Konkrete Aufgabe für Mittel- und Osteuropa: Investition in Innovationskraft zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit

Wie gesehen, sind in Mittel- und Osteuropa neben den Politikern, die in den nächsten Jahren noch einige Hausaufgaben zu machen haben, vor allem die Führungskräfte in den Unternehmen zum Handeln aufgefordert. Um mit aufstrebenden Wettbewerbern aus schneller wachsenden Schwellenländern mithalten zu können oder diese sogar hinter sich zu lassen, muss gezielt in Innovationen investiert werden.

Nur innovative Produkte und Dienstleistungen schaffen die Voraussetzungen für Wertschöpfung, Internationalisierung und damit für Größen-



Dipl.-Ing.

Alexander Kainer

Principal
Roland Berger Strategy
Consultants

vorteile, also für die entscheidenden Bausteine einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung.

Autor:

DI Alexander Kainer gehört als Principal seit Anfang 2010 zur Geschäftsleitung des Wiener Büros. In Österreich und Mittel- und Osteuropa baut er den Bereich der Energieversorger aus, bei denen neben den Klassikern strategische Neuausrichtung und Reorganisation Zukunftsthemen wie Elektromobilität, erneuerbare Energien und Smart Grids auf der Agenda stehen.

Der gebürtige Niederösterreicher studierte Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU Wien und startete seine Karriere beim Strategieberater Arthur D. Little. Nach einem kurzen Ausflug in die New Economy kehrte er 2001 in die Strategieberatung zurück und gehört seither zum Team von Roland Berger.

Die internationale Energiewirtschaft beschäftigt den Principal seit Beginn seiner Laufbahn, als er in England Akquisitionsstrategien europäischer Stromversorger im Rahmen der Liberalisierung untersuchte.

In den darauffolgenden Jahren spezialisierte er sich dann auf Strategieentwicklung, Reorganisation und Restrukturierung. Neben Ver- und Entsorgung gehören Maschinen- und Großanlagenbauer zu seinen Kunden.