

4.12.2018



Research Insights Series

Die Forschung zum Wirtschaftsraum Mittel- und Osteuropa: Welche Rolle spielt die regionale Perspektive für die Unternehmensführung?

Arnold Schuh, Direktor des Competence Center for Emerging Markets & CEE, kommentiert eine aktuelle Publikation* zum Nutzen regional ausgerichteter Forschung für das internationale Management am Beispiel des Wirtschaftsraums Mittel- und Osteuropa (CEE). Aus Managementsicht unterscheidet sich die Region hinreichend, um eine Regionalisierung im strategischen und organisatorischen Zutritt rechtfertigen zu können. Die Einsichten der CEE-Forschung erlauben die Nutzung von lokalen Potentialen sowie Synergien über die Länder hinweg. Die vom Competence Center angebotenen Kurse und Veranstaltungen bereiten Studierende und Führungskräfte auf die aktuellen Herausforderungen vor und liefern damit einen wichtigen Beitrag zur CEE-Kompetenz Wiens bzw. Österreichs.

Im Zuge der zunehmenden Globalisierung stellt sich die Frage, wie sehr die Forschung und Unternehmenspraxis auf regionale Besonderheiten eingehen soll. Lohnt sich die Untersuchung von Markenstrategien für die Märkte Mittel- und Osteuropas? Oder welche Führungsstile in diesen Ländern besonders gut ankommen? Oder können wir von universell gültigen Empfehlungen ausgehen, sodass der Nutzen einer auf Ländergruppen ausgerichteten Forschung eher gering ist? In der internationalen Unternehmenspraxis spielt die Regionalisierung jedenfalls eine wesentliche Rolle. Mit der Entwicklung von regional angepassten Marketingstrategien für Europa, Asien und Nordamerika oder der Strukturierung der Organisation nach Regionen schaffen Unternehmen Nähe zu den Marktgegebenheiten in definierten Ländergruppen, die sich untereinander in ihren Konkurrenz-, Handels- und Konsumstrukturen unterscheiden. Die Regionalisierung hilft somit bei der Transformation der globalen Strategie auf die

Marktstrukturen einer Region und sorgt für ein Eingehen auf relevante Besonderheiten ohne gleich in eine ausgeprägte Lokalisierung auf Einzelmarktebene zu verfallen.

Der Wirtschaftsraum Mittel- und Osteuropa ist ein gutes Beispiel, um den Nutzen der regionalen Perspektive zu diskutieren. Andreja Jaklič, Matevž Raškovića und Arnold Schuh untersuchen in ihrem Artikel „Examining the Contextual Richness of Central and Eastern Europe“, welchen Beitrag die Mittel- und Osteuropaforschung für die internationale Unternehmensführung leistet. Der Fall des Eisernen Vorhangs und die damit einhergehende politische und wirtschaftliche Öffnung im Jahr 1989 rückten die Länder dieser Region in den Mittelpunkt des Interesses von Unternehmen und Wissenschaftlern. Die Länder dieser Gruppe verbindet ihre geographische Lage in Europa sowie der Transformationsprozess von einem sozialistischen/kommunistischen Regime und einer Zentralverwaltungswirtschaft zu einer Mehrparteien-Demokratie und Marktwirtschaft. Je nach Definition reicht der Bogen von den 11 EU-CEE Ländern bis zu 22 Ländern, wenn die Länder am West-Balkan und in äußersten Osten Europas (Russland, Ukraine, Weißrussland und Kasachstan) mitberücksichtigt werden. Wenngleich die Region durch die gemeinsame politische und wirtschaftliche Transformation in den letzten 30 Jahren von Außenstehenden oft als homogen wahrgenommen wird – was sich früher im Begriff „Ostblock“ widerspiegelte –, handelt es sich bei näherer Betrachtung um eine äußerst diverse Region, sei es im Hinblick auf Landesgröße, Bevölkerungszahl, Stadium der Wirtschaftsentwicklung, Kaufkraftniveau oder kulturelle Faktoren.

Diese große Vielfalt wird vom Management multinationaler Unternehmen vielfach als Hindernis für eine effiziente Marktbearbeitung gesehen. Mit einem regionalen Zugang kann hier ein Kompromiss zwischen dem Transfer globaler Ansätze und einer weitgehenden Lokalisierung auf Landesebene gefunden werden. In den 1990er und 2000er Jahren schufen die nach CEE expandierenden multinationalen Unternehmen häufig eine eigene CEE-Division, die sich dem Aufbau der lokalen Organisationsstrukturen, der Entwicklung des Geschäfts sowie der Suche nach einer geeigneten Marktbearbeitungsstrategie für die CEE-Region widmete. Neben den globalen Marken wurden oft regionale und lokale Marken ein- bzw. weitergeführt, mit denen besser auf die preissensitiven Massenmärkte und kulturellen Vorlieben eingegangen werden konnte. Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise, die CEE besonders stark getroffen hat, brachte eine Wende im strategischen Zugang. CEE war nun keine Wachstumsregion mehr, womit die Konsolidierung der regionalen Aktivitäten in den Vordergrund trat.

Investitionsstopps, Kosteneinsparungen und der Wunsch nach einem stärkerem Durchgriff von der Zentrale auf die Landesgesellschaften führten zu einem Zurückdrängen der Regionalisierung zugunsten eines einheitlichen, zentral gesteuerten Markenauftritts. Die CEE-Division ging in einer Europa- oder EMEA-Division auf, die Ländermärkte wurden im besten Fall auf neue Organisationseinheiten wie Developed Europe (z.B. Polen, Tschechische Republik, Ungarn) oder Emerging Europe (z.B. Südosteuropa, Westbalkan, Türkei) aufgeteilt.

Hat somit die regionale Perspektive ausgedient? Davon ist nicht auszugehen. Der Geschäftserfolg wird weiterhin von der Attraktivität und Leistbarkeit von Produkten und Marken für die Kunden in den verschiedenen Ländern abhängen. Je besser ein Unternehmen die Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse versteht und im ökonomisch vertretbaren Maße darauf eingehen kann, desto größer wird die Erfolgswahrscheinlichkeit sein. Erkenntnisse über regionale und lokale Charakteristika bilden die Grundlage für Wettbewerbs-, Marketing-, Kooperations- und Produktionsstrategien. Die regionale Perspektive hebt die Gemeinsamkeiten innerhalb der Ländergruppe hervor und kommt damit dem strategischen Denken entgegen, weil sie von lokalen Details abstrahiert und so einen integrierenden Blick auf die Gesamtheit zulässt. Größen- und Synergieeffekte sowie das Poolen von Ressourcen sind kritische Faktoren in der Strategieentwicklung und finden auf diese Weise Beachtung. Für die vielen umsatzmäßig kleinen und doch diversen Märkte in Südosteuropa und am Westbalkan bietet sich geradezu eine regionale strategische Steuerung an. Und auch beim Reporting ist anzunehmen, dass in der Zentrale eines global agierenden Unternehmens ein regional konsolidierter Bericht bevorzugt wird.

Die Beschäftigung mit regionalen Charakteristika ermöglicht neben dem besseren Verständnis der wirtschaftlichen Situation auch Einblick in die Potentiale einer Region. So prägen neben dem Transformationsprozess die Ressourcenknappheit die Geschäfts- und Marketingstrategien in CEE. Auf der Angebotsseite sind die lokalen Unternehmen mit kleinen Heimmärkten, mangelnder Kapitalbasis und dem Brain Drain der Fachkräfte und Hochqualifizierten konfrontiert. Auf der Nachfrageseite treffen Unternehmen auf eher kleinvolumige und polarisierte, pyramidenartig strukturierte Märkte. Obwohl der Großteil der Haushalte über eine geringe Kaufkraft verfügt und daher preissensitiv einkauft, sind die im Durchschnitt gut ausgebildeten Menschen auch anspruchsvolle Kunden. Sie sind äußerst raffiniert bei der Suche nach dem Angebot mit dem besten Preis-Wert-Verhältnis und daher ideale Testkunden

für neue Produkte und Preismodelle. Eine starke Sensibilität gegenüber anderen nationalen Kulturen, eine hohe internationale Mobilität der Gutsausgebildeten und beachtliche Diasporagemeinden im Ausland nähren gerade unter den jüngeren Menschen eine kosmopolitische Haltung. Diese Einstellung zeigt sich auch in einer ausgeprägten internationalen Ausrichtung bereits bei der Neugründung von Unternehmen, einer raschen Internationalisierung und einer starken Neigung zu digitalen Geschäftsmodellen, die mit Gehirnschmalz und geringen Investitionen aufgebaut werden können. Ausländische multinationale Unternehmen schätzen nicht nur die günstigeren Produktionskosten in CEE, sondern nutzen lokale Unternehmen gerne als Lieferanten von qualitativ hochwertigen und innovativen Dienstleistungen, v.a. in der Software-Entwicklung und bei digitalen Dienstleistungen. Auch die lokalen Tochtergesellschaften haben in den letzten Jahren ihre Kompetenzen so stark verbessert, dass die CEE-Einheiten gerne als Testmärkte und Lernlabore für die Unternehmensgruppe genutzt werden.

Aktuelle Entwicklungen in Mittel- und Osteuropa verändern die Attraktivität der Region für ausländische Investoren. Die meisten dieser Entwicklungen sind nicht auf ein Land beschränkt, sondern sind häufig ein „regionales Phänomen“. So stellen der zunehmende Arbeitskräftemangel und der starke Lohnanstieg das bisher dominante „Niedrigkosten-“ und „Exportplattform“-Modell, also die Nutzung von CEE-Standorten für arbeitsintensive Produktionsschritte wie beispielsweise in der Automobil- und Elektronikindustrie, in Frage. Weiters drängen die nationalen Regierungen ausländische Investoren, höherwertige Aktivitäten ihrer globalen Wertketten in ihren Ländern anzusiedeln und so vom reinen Assembling wegzukommen. Gleichzeitig führt der aufkommende ökonomische Nationalismus in einigen Ländern zu einer konfrontativen Haltung von Regierungen gegenüber ausländischen Investoren beispielsweise im Banken-, Medien-, Energie- und Handelssektor. Staatliche und regierungsnahe Unternehmen werden gegenüber ausländischen Unternehmen bevorzugt und es wird gezielt am Aufbau nationaler Champions gearbeitet. Das Auftauchen von neuen Investoren aus China, Indien, Russland, der Türkei und dem arabischen Raum seit der Finanzkrise sorgt für neue Konstellationen in den mittel- und südosteuropäischen Märkten, in der Kooperation mit lokalen Unternehmen und in der Finanzierung von Unternehmen und Projekten. Alle diese Entwicklungen haben Auswirkungen auf die Präsenz, Marktstellung und Entwicklungschancen von in CEE tätigen Unternehmen. Regionale Expertise auf einer wissenschaftlichen aber auch

auf einer Unternehmensebene sind hier notwendig, um die Situation zu interpretieren und entsprechende Antworten zu erarbeiten.

Ob die Verlagerung regionaler Kompetenzen von CEE-Headquarters in die globale Unternehmenszentrale die Aufmerksamkeit des Managements und genügend Kapazitäten zur Handhabung regionaler Herausforderungen sicherstellt, kann bezweifelt werden. Auch freuen sich lokale und regionale Mitbewerber über die Marktchancen, die sich durch die zunehmende Konzentration der multinationalen Unternehmen auf globale Marken und Strategien für sie eröffnen. Letztlich werden jene Unternehmen auf internationalen Märkten gewinnen, die globale Produkt- und Markenstrategien besser auf regionale Markt- und Konsummuster ausrichten und dabei Synergien und Potentiale vor Ort nutzen können. Die Erforschung von regionalen Besonderheiten des institutionellen Umfelds, Wirtschafts- und Marktstrukturen – wie hier am Beispiel des Wirtschaftsraums Mittel- und Osteuropa gezeigt –, bringt wertvolles Wissen und Einsichten, die Unternehmen bei der Strategieentwicklung und Geschäftsführung maßgeblich unterstützen können.

*Aktuelle Forschungspublikation

Andreja Jaklič, Matevž Rašković and Arnold Schuh (2018): Examining the Contextual Richness of Central and Eastern Europe. AIB Insights, Vol.18, No.1, pp.3-6.