

6. Grow East Congress “Local Heroes vs. Global Giants in Central & Eastern Europe



Rasch wachsende Unternehmen aus den sogenannten aufstrebenden Märkten sind die neuen Stars am globalen Weltmarkt. Während Unternehmen aus den BRIC-Ländern, Südostasien oder Lateinamerika im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen, sind Unternehmen aus Mittel- und Osteuropa, abgesehen von den russischen Energie- und Rohstoffgiganten, unterrepräsentiert. Seit dem Fall des Eisernen Vorhangs vor 25 Jahren, haben sich auch in diesen Ländern „Local Heroes“ herausgebildet, Unternehmen, die sich durch eine gute Unternehmensführung, starke Marktpositionen am Heim- und Auslandsmärkten, hohes Umsatzwachstum und – in manchen Fällen – sogar Technologie- und Innovationsführerschaft in ihren Marktsegmenten auszeichnen. Am 23. Oktober findet der 6. Grow East Congress, veranstaltet vom Competence Center for Central and Eastern Europe, statt.

Warum sind die “Local Heroes“ so erfolgreich? Untersucht wurden Unternehmen, die ihre Stammhäuser bzw. Unternehmenszentralen in CEE haben, mindestens zu 50% in lokaler Hand sind, mehr als 100 Mitarbeiter haben und mehr als 25% des Umsatzes im Ausland erzielen. Staatsunternehmen, Banken und Versicherungen, Energie- und Rohstoffunternehmen ausgeschlossen. Von 250 identifizierten potentiellen Unternehmen in der Region wurden schließlich 48 Unternehmen aus 13 CEE-Ländern einer näheren Untersuchung unterzogen. Wie konkurrieren diese Local Heroes am Heimmarkt und auf den Auslandsmärkten? Auf welchen Wettbewerbsvorteilen beruht ihre Stärke? Welche Typen von Wettbewerbsstrategien verfolgen sie? Welchen Einfluss haben Herkunftsland und Branchenzugehörigkeit auf Entstehung bzw. Ausbreitung von Local Heroes? Diese Local Heroes wurden in Form der Sekundärforschung analysiert. Für jedes ausgewählte Unternehmen wurde ein Fallstudienbericht erstellt, der das Unternehmensprofil, Finanzergebnisse, Strategiedimensionen und Interpretation umfasst.

Als Basis des Wettbewerbsvorteils konnten „First-Mover Advantage“, niedrigere Kosten, Nähe zum Kunden, Flexibilität und Innovation identifiziert werden. Viele Unternehmen waren als Erste mit ihren Produktkategorien oder Handelsformaten am lokalen Markt (z.B. Wizz als Billigfluglinie, Inter Cars als Autoersatzteihändler). Die mittelständischen Unternehmen unter ihnen haben die multinationalen Unternehmen aus dem Ausland wiederum mit Flexibilität, Kundennähe und besserer Kenntnis der lokalen Netzwerke und Gepflogenheiten im Geschäftsleben ausmanövriert, speziell im Dienstleistungssektor (z.B. Asseco und Siveco bei IT/Software). Niedrigere Kosten als die westlichen Mitbewerber sind bei allen CEE-Unternehmen ein Vorteil. So können diese Local Heroes in der Qualität vergleichbare Produkte und Leistungen zu einem günstigeren Preis anbieten (z.B. Solaris bei Bussen, Krka und Sopharma im Pharmabereich). Natürlich finden sich auch die klassischen Innovatoren darunter, die oft zu den international führenden Unternehmen in ihren Marktsegmenten und Nischen gehören und deren Erfolg auf Erfindungen und Innovation aufgebaut ist (Dok-Ing bei Minenräumungsgeräte; Kaspersky und ESET bei Antivirussoftware, Walltopia bei Kletterwänden).

Presseinformation, 21. Oktober 2014

Vergleicht man die eingesetzten Wettbewerbsstrategien, so zeigt sich, dass Unternehmen mit Fokus-/Nischenstrategien die höchste Umsatzrentabilität erzielen. Unternehmen, die auf Kostenführerschaft und Differenzierung am breiteren Markt setzen, schneiden vergleichsweise schwächer ab. Dies dürfte damit zusammenhängen, dass die komparativen Wettbewerbsvorteile eher auf länderspezifischen Vorteilen wie niedrigeren Produktionskosten beruhen, als auf unternehmensspezifischen wie Markenführung, Innovationsmanagement oder Vertriebssystem. Gerade im Konsumgüterbereich sind das Verständnis der lokalen Konsumenten und ein breites Distributionssystem wesentliche Vorteile, allerdings sind der Umgang mit Großkunden des Handels, der Aufbau und die Führung von Marken und die Sicherstellung eines kontinuierlichen Stroms an Produktneueinführungen Fähigkeiten, bei denen die globalen Branchenführer besser abschneiden. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich, dass viele Local Heroes eine Mischstrategie verfolgen, nämlich die Kombination von niedrigeren Preisen mit Differenzierungselementen, die am besten als „Good Value for Money“-Strategie beschrieben werden kann. Gerade in den noch immer krisengeschüttelten Märkten der Region kommen Produkte mit vergleichbarer Qualität wie westliche Marken für niedrigere Preise gut an. Ein schönes Beispiel dafür sind Pharmahersteller wie Gedeon Richter, Krka und Sopharma, die auf Generika und „Branded Generics“ setzen, also Nachahmerprodukte herstellen und diese zum Teil wie Markenartikel verkaufen.

Zusammenfassend gesehen unterscheiden sich die untersuchten Local Heroes nicht wesentlich von unternehmerisch geführten Unternehmen in Westeuropa, alle Strategietypen sind auch bei uns zu finden. Was auffällt sind aber die Unterschiede in Aufkommen und Verteilung nach Herkunftsland und Branche. So war es für uns leichter, Local Heroes in Mitteleuropa als in Südosteuropa zu finden. Speziell Polen sticht mit seiner hohen Zahl von Local Heroes, zum einen aufgrund der Größe seiner Volkswirtschaft, zum anderen aufgrund eines ausgeprägten Unternehmertums und einer aktiven Warschauer Börse hervor – so unsere Vermutung. Hingegen war es schwieriger, Local Heroes in Bulgarien, Serbien und Kroatien zu finden. Das deutet u.E. auch auf den engen Zusammenhang zwischen der Zahl wettbewerbsstarker Unternehmen und der nationalen Wettbewerbsfähigkeit im Allgemeinen hin. Auffallend ist auch der Einfluss der Branchenherkunft. So finden sich überdurchschnittlich viele IT/Software und pharmazeutische Unternehmen in unserer Auswahl. Im ersteren Fall dürften die niedrigen Markteintrittsbarrieren und der gute Ausbildungsstand in technischen Fächern eine Rolle spielen, im letzteren Fall eine starke Branchentradition, die noch auf die Zeit vor der Wende zurückgeht. Letztlich ist auch der Schluss zulässig, dass – wie so oft bei „Erfolgsunternehmen-Studien“ – es nicht nur auf die Strategiewahl ankommt, sondern es die unternehmerische Einstellung und Initiative sowie der mutige Eintritt in Märkte sind, die sie zu ernstzunehmenden Mitbewerbern für etablierte westliche Unternehmen machen.

Eröffnungsvortrag: „Local Heroes – A New Breed of Competitors in Central and Eastern Europe“ 23. Oktober 2014, WU

Weitere Infos: http://www.wu.ac.at/cee/wissenstransfer/grow_east/grow_east2014

Kontakt: Ass.-Prof. Dr. Arnold Schuh, Competence Center for CEE arnold.schuh@wu.ac.at

Telefon: +43 1 31336-4608

<http://www.wu.ac.at/cee>