

# Führung und Kultur sind in Osteuropa Schlüsselfaktoren

Nicht zuletzt mit dem EU-Beitritt von Kroatien im Juli 2013 hat man das Gefühl, Osteuropa sei da angekommen, wo es schon immer hingehörte – in Europa. Aber diese Reise dauert weiterhin an. Eine Trendstudie hat die Entwicklung Osteuropas als Produktionsstandort bis zum Jahr 2020 untersucht.

HANS-GEORG SCHEIBE

Immer noch fehlt Westeuropäern häufig das Verständnis für kulturelle Besonderheiten in Osteuropa; es mangelt an Erfahrungen, Sprachkenntnissen und den Einsichten für lokale Strukturen und politische Abhängigkeiten. Sicher ist allerdings, dass die strategische Bedeutung der Region für westeuropäische Industrieunternehmen in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen hat: als Entwicklungs- und Produktionsstandort, als potenzieller Absatzmarkt und für die Mitarbeiter- und Fachkräftesuche. Und die Länder Osteuropas sind bereits heute in Summe der wichtigste Handelspartner der EU.

Vor diesem Hintergrund hat die Unternehmensberatung ROI eine umfassende Expertenstudie durchgeführt, die die Entwicklung und Rolle Osteuropas bis zum Jahr 2020 untersucht. Dabei wurden Fachexperten und Entscheider gebeten, Thesen zur Entwicklung Osteuropas aufzustellen und im Rahmen eines Delphi-basierten Ansatzes auf ihre Eintrittswahrscheinlichkeit und die Stärke der Auswirkungen auf das Geschäft

Hans-Georg Scheibe ist Vorstand der ROI Management Consulting AG in 80636 München, Tel. (0 89) 12 15 90-0, kontakt@roi.de

der Unternehmen zu bewerten. Es wurden vier Ländergruppen bewertet: die Länder der ersten Osterweiterung des Jahres 2004, der zweiten Osterweiterung des Jahres 2007, die (potenziellen) EU-Beitrittskandidaten und die GUS-Länder Russland, Ukraine, Weißrussland und Moldawien.

## Mit der Mitarbeiterloyalität steht und fällt der Erfolg

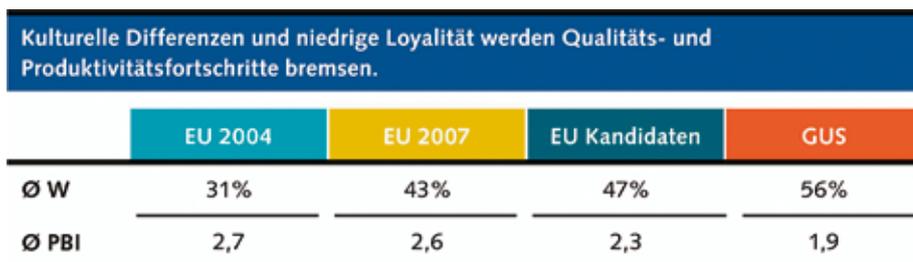
Die sozio-kulturelle Nähe zum Westen wird immer wieder als einer der Standortvorteile Osteuropas hervorgehoben. Auch die ROI-Studie bestätigt, dass in den Ländern der ersten EU-Osterweiterung kulturelle Unterschiede nicht als besonderer Risikofaktor eingeschätzt werden. Das gilt zu weiten Teilen auch für die anderen EU-nahen Länder Osteuropas, in denen sich eine mit dem Westen vergleichbare Ausbildung und ähnliche Führungsstile entwickelt haben.

Ganz anders sieht die Einschätzung der Experten für die GUS-Staaten aus. Hier wird mit einer Wahrscheinlichkeit von mehr als 50 % angenommen, dass kulturelle Differenzen und mangelnde Loyalität den Produktivitätsfortschritt bremsen werden.

Das Ergebnis erklärt möglicherweise auch die Zurückhaltung westlicher Unternehmen bei der Verlagerung komplexer Fertigungsteile und Know-how-intensiver Bearbeitungsschritte der Wertschöpfungskette in die GUS-Staaten. Diese Verhaltensweise verhindert dann aber auch die kulturelle Annäherung und somit die Ausschöpfung des intellektuellen Potenzials der Region.

Die große Bedeutung weicher Faktoren wird durch eine weitere These deutlich. Die Bedeutung von Führungsfähigkeiten und -strukturen wird als sehr hoch eingeschätzt und auch mit einem überdurchschnittlich hohen Einfluss auf das eigene Geschäft bewertet. Mit einer Wahrscheinlichkeit von fast 40 % – sogar für die Länder der ersten EU-Osterweiterung und noch höher für die anderen Staaten – bewerten die Experten das Risiko einer Abflachung des Wachstums allein aufgrund der fehlenden Fach- und Führungskräfte. Demzufolge muss Osteuropa bis zum Jahr 2020 mit nennenswerten Folgen für die wirtschaftliche Entwicklung rechnen. Heute vertrauen viele der befragten Unternehmen bei Verlagerungen auf eigene Management- und Trainingskapazitäten. Wenn aber eine Ausweitung osteuropäischer Standorte zunimmt und die stärkere Einbindung in globale Entwicklungs- und Produktionsnetzwerke erfolgt, wird auch der Bedarf an fachlicher und strategischer Kompetenz vor Ort steigen.

Die Studie zeigt ferner eine Einschätzung der einzelnen Länder als Standorte der Zukunft. Die Ergebnisse lassen generell eine zunehmende Standortattraktivität erwarten. Spitzenreiter der Beurteilung sind die baltischen Staaten, Russland, Polen und Bulgarien – mehr als die Hälfte der Befragten geht



W = Wahrscheinlichkeit (0%-100%) PBI = Potenzieller Business Impact (1 = niedrig; 5 = hoch)  
Für die GUS-Staaten wird mit einer Wahrscheinlichkeit von mehr als 50 % angenommen, dass kulturelle Differenzen und mangelnde Loyalität den Produktivitätsfortschritt bremsen werden.

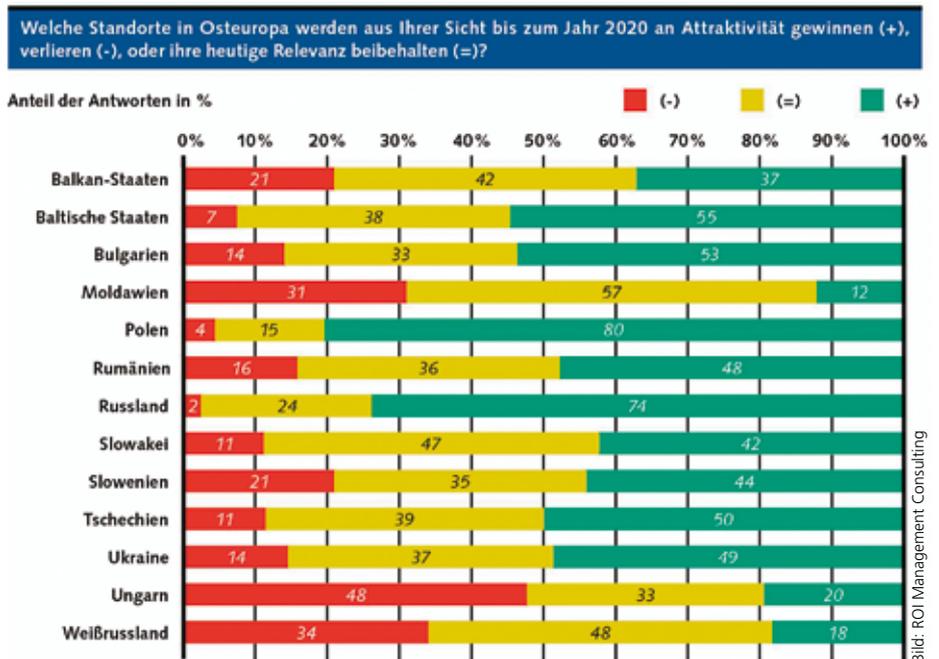
Bild: ROI Management Consulting

von einer wachsenden Attraktivität aus. Die Gründe für diese positiven Erwartungen sind unterschiedlich: Bulgarien hat noch sehr niedrige Arbeitskosten mit Stundenlöhnen zwischen 2,80 und 3,50 Euro und eine insgesamt stabile politische und soziale Lage. Ein ähnliches Bild zeigt sich in den baltischen Staaten. Obwohl diese rein geografisch und bezogen auf die Einwohnerzahl ein geringeres Potenzial bieten, sind die moderaten Lohnkosten ein wichtiges Kriterium – neben hohen Ausbildungsstandards, geringer Korruption und einer wirtschaftsfreundlichen Politik. Künftig könnten sie eine besonders gute Alternative für wissensintensive Aufgaben und Produkte sein.

**Polen und Russland haben mit hoher Attraktivität abgeschnitten**

Als drittgrößtes Land nach Russland und der Ukraine bietet Polen mit 39 Mio. Einwohnern zahlreiche Chancen für Wachstum und Ausweitung des Engagements. Weiteren positiven Einfluss haben die nach wie vor vergleichsweise geringen Stundenlöhne, der gesunde Inlandsmarkt und nicht zuletzt die bereits bestehenden wirtschaftlichen und kulturellen Beziehungen zu Deutschland.

Nach der eher kritischen Bewertung der GUS in den Einschätzungen der einzelnen Thesen der Studie scheint die überaus positive Bewertung der Entwicklung der Standortattraktivität Russlands auf den ersten Blick ein Widerspruch zu sein. Der Grund für diese Bewertung ist sicher die Tatsache, dass es sich bei Russland um den größten Flächenstaat der Welt handelt, der über zahlreiche Rohstoffvorkommen verfügt. Das große Wissens- und Innovationspotenzial



Spitzenreiter der Beurteilung sind die baltischen Staaten, Russland, Polen und Bulgarien – mehr als die Hälfte der Befragten geht von einer wachsenden Attraktivität aus.

des Landes macht es zu einem strategischen Joker. Denn wenn es gelingen sollte, die erheblichen infrastrukturellen, administrativen und rechtlichen Probleme zu lösen und das Land für eine Zusammenarbeit mit westlichen Demokratien weiter zu öffnen, kann das die industrielle Landkarte der Welt nachhaltig verändern.

Die Ergebnisse belegen den negativen Einfluss von politischer Instabilität, hoher Korruption und einer schwachen Wirtschaftspolitik. Das ist auch eine Erklärung für das negative Abschneiden von Weißrussland und Moldawien.

Die schlechte Beurteilung von Ungarn – fast die Hälfte der Befragten bestätigt eine sinkende Standortattraktivität – gibt Anlass zur Sorge. Die Gründe sind wohl in einer verfehlten Wirtschafts- und Strukturpolitik, dem notleidenden Staatshaushalt und in den politischen Spannungen auf nationaler und internationaler Ebene verhaftet. Zudem sorgen ungünstige Investitionsbedingungen für eine Zurückhaltung westlicher Unternehmen, abzulesen auch in den stagnierenden Direktinvestitionen aus Deutschland und Österreich.

**Region Osteuropa bleibt bis ins Jahr 2020 noch sehr heterogen geprägt**

Die großen Hoffnungen auf die Öffnung und auf die Entstehung von stabilen Absatzmärkten haben sich noch lange nicht überall in Osteuropa erfüllt. Trotz der schrumpfenden Unterschiede sowohl zwischen den osteuropäischen Ländern als auch im Vergleich zu Westeuropa bleibt die Region auch bis 2020 noch sehr heterogen geprägt. Somit stehen Unternehmer auch in den nächsten Jahren vor der strategischen Entscheidung, individuell abzuwägen, welche Chancen und Risiken die einzelnen Länder Osteuropas bieten und wie Standorte bestmöglich in globale Footprint-Szenarien eingebunden werden können. Die Komplexität dieser Entscheidungen darf nicht den Blick auf die großen Potenziale verdecken, die Osteuropa bietet. Und zum Glück hat die Fähigkeit, Unterschiede auszuhalten, auf dem europäischen Kontinent eine große Tradition.



**Entwicklung osteuropäischer Produktionsstandorte**

**Ausgewählte Thesen der ROI-Trendstudie Osteuropa 2020**

- ▶ Die Verschiebung hochwertiger Teile der Wertschöpfungskette nach Osteuropa wird signifikant zunehmen. Osteuropäische Werke werden mehr sein als reine verlängerte Werkbänke.
- ▶ Insbesondere bei der Integration in Produktionsnetzwerke werden osteuropäische Werke deutliche Vorteile gegenüber Standorten in anderen Regionen bieten.
- ▶ EU-nahe osteuropäische Staaten entwickeln sich positiv und bilden einen Mittelstand aus, der Kaufkraft und Wachstum verspricht. Die wachsende Nachfrage ermöglicht „Local-for-local“-Ansätze.
- ▶ Die GUS-Staaten bleiben instabil, eine Mittelschicht bildet sich nicht aus. Positive Rahmenbedingungen für Direktinvestitionen werden nicht entstehen, neue Absatzmärkte werden sich kaum herausbilden.
- ▶ Fachkräfte- und insbesondere Führungskräfte-mangel wird in den heutigen Boom-Regionen Osteuropas zu einer deutlichen Abflachung des Wachstums führen.
- ▶ Die Loyalität und die Bindung der Mitarbeiter und damit Aufbau und Sicherung von Know-how werden zunehmend zu einem zentralen Erfolgsfaktor.