

Trigon Themen

3/04

Die Herausforderung CEE: Central and Eastern Europe

Zentral- und Osteuropa als unternehmerische Herausforderung	02
Mitwachsen mit Schlüsselkunden	04
Visionär und kontinuierlich zum Erfolg	06
Erfahrungen in CEE-Ländern: Eine Befragung	08
Beispiele unserer Arbeit in Zentral- und Osteuropa	10
Peace-Building im Nachkriegs-Kroatien	11

Editorial

Auf die Feiern zum Beitritt der neuen EU-Länder folgte der wirtschaftliche Alltag. Viele Unternehmen aus Deutschland oder Österreich sind bereits im Osten tätig – mit Tochterbetrieben, Kooperations- und Vertriebspartnern.

Der österreichische Weltbank-Direktor Kurt Bayer beleuchtet in einem Interview volkswirtschaftliche Aspekte mit konkreten Auswirkungen auf Betriebe und ihre Entscheidungen.

Hans Glatz und Hannes Piber beschreiben zwei Fallstudien von Unternehmen, die in den Osten gegangen sind: die Österreichischen Bundesforste und die

Grazer Wechselseitige Versicherung. Viele haben bereits einige Lektionen gelernt, was interkulturelle Zusammenarbeit praktisch heißt. Susanne Burgstaller faßt diese Erfahrungen in einem Artikel zusammen.

Am Ende dieser Nummer haben wir mit ein paar Beispielen skizziert, wie Trigon seine Kunden auf dem Weg nach Zentral- und Osteuropa (Central and Eastern Europe kurz CEE) begleitet und unterstützt. Wir freuen uns darauf, uns auch in Zukunft gemeinsam den Herausforderungen zu stellen, die vor unserer Tür liegen. 

Viele Österreicher beschäftigen sich schon lange und professionell mit Chancen und Risiken unternehmerischen Tuns in den neuen Beitrittsländern. Einer von ihnen ist Kurt Bayer.

FRANZ BIEHAL IM GESPRÄCH MIT KURT BAYER

Zentral- und Osteuropa als unternehmerische Herausforderung

Dr. Kurt Bayer ist Executive Director der Weltbank in Washington *for Austria, Belarus, Belgium, Czech Republic, Hungary, Kazakhstan, Luxembourg, Slovakia, Slovenia and Turkey* und Konsulent von Trigon. Franz Biehal hat ihn zu einigen Aspekten der EU-Erweiterung interviewt.

Trigon: Was bedeutet die EU-Erweiterung in der Praxis für österreichische Unternehmen?

Bayer: Die neue EU-Mitgliedschaft der acht ehemals kommunistischen Länder verändert unmittelbar für österreichische Unternehmen nur wenig. Die Ostöffnung 1989-92 und die darauffolgenden Jahre haben bereits die meisten Änderungen gebracht. Die Assoziationsabkommen mit der EU und die Beitrittsstrategien, teilweise finanziert durch die EU-

Kommission haben aus stagnierenden Kommandowirtschaften weitgehend funktionierende Marktwirtschaften gemacht. Massive Reformen bei der Preisliberalisierung, dem Aufbau marktwirtschaftlicher Institutionen, Regulierungsinstrumente, Privatisierung von Staatsunternehmen, der Aufbau eines modernen Finanzsektors einschliesslich der dazugehörigen Finanzmarktaufsicht haben zusammen mit Inflationsbekämpfung, Wechselkurspolitik und mittelfristiger Finanzplanung die *Hausaufgaben* für funktionierende Marktwirtschaften in atemberaubend kurzer Zeit erledigt.

Trigon: Was hat der Beitritt für die neuen Mitgliedsländer bisher bewirkt?

Bayer: Die EU-Beitrittsperspektive hat sich für diese Länder in einem unvorstellbaren Reformtempo (vor

Banken sind auch Wegbereiter in den Osten

allem gemessen an mitteleuropäischen Kernländern wie Deutschland und Österreich) geäußert; ökonomisch sichtbar ist er dadurch geworden, dass alle diese Länder von den Finanzkrisen, die die *emerging countries* seit den späten neunziger Jahren wie biblische Plagen heimgesucht haben (darunter Korea, Thailand, Indonesien, Taiwan, Russland, Argentinien, Brasilien), weitestgehend verschont geblieben sind.

Damit haben sie alle den Weg aus der massiven Anpassungsrezession anfangs der neunziger Jahre relativ rasch geschafft.

Trigon: Welche Branchen profitieren bisher am meisten?

Bayer: Die Ostöffnung hat sich vor allem der österreichische Bankensektor zunutze gemacht. Österreichische Banken sind die weltweit größten Investoren in vielen der neuen Mitgliedstaaten der EU (und auch darüber hinaus weiter südlich und östlich). Dies äußert sich unter anderem darin, dass Österreich im laufenden Jahr der weltweit größte Kunde der Multinational Investment Guarantee Agency, einer Tochter der Weltbankgruppe ist, welche politische Risiken von Auslandsinvestitionen in Entwicklungs- und Transitionsländern absichert. Die Aufkäufe und Expansionen österreichischer Banken (aber auch von Produktionsunternehmen und anderen Dienstleistern) in Mittel- und Osteuropa werden stark von der Weltbankgruppe unterstützt.

Ebenso hat die Ostöffnung aus vielen österreichischen Mittelunternehmen *kleine bis mittlere Multis* gemacht – etwas was bis Anfang der neunziger Jahre, als Österreich permanent mindestens so viele Direktinvestitionen angezogen als selbst im Ausland investiert hat, für unmöglich gehalten wurde.

Trigon: Was haben die anderen Betriebe davon?

Bayer: Gerade die sehr erfolgreiche Expansion der österreichischen Banken nach Mittel- und Osteuropa stellt eine wichtige *Türöffnerfunktion* für österreichische Produktions- und Dienstleistungsunternehmen dar. Es erweist sich als ratsam – und wird auch vielfach so gehandhabt – eine etwaige eigene Expansion, oder auch ein Exportgeschäft mit einer (vertrauten) österreichischen Bank, welche auch im Ziel-land vertreten ist, zu finanzieren.

Das spart Transaktionskosten, Zeit (da man einander bereits kennt), und Risiko. Österreichische Banken mit Auslandsniederlassungen werben mit diesen Möglichkeiten auch in Österreich; sie sollten dies noch verstärken.

Trigon: Welche Chancen gibt es für Dienstleister wie zum Beispiel Beratungsunternehmen?

Bayer: Mittel- und Osteuropa hat trotz aller wirtschaftlichen Erfolge noch einen weiten Weg vor sich: obwohl durch den EU-Beitritt acht ehemals kommunistischen Länder die EU-Bevölkerung um mehr als ein Fünftel zunimmt, beträgt der BIP-Anteil der acht Neuen nur etwas mehr als 4% des EU-BIP. Produktivitätsunterschiede, hoher Landwirtschaftsanteil, noch immer veraltete Infrastruktur, im Aufbau begriffene Sozialsysteme – all dies und andere Aufgaben sind noch in hohem Ausmaß zu leisten. Dabei gibt es für österreichische Berater (am besten im Tandem mit österreichischen Banken oder Produktionsunternehmen), sowie für andere österreichische Anbieter große Chancen.

Trigon: Wo liegen interessante Nischen für deutsche und österreichische Anbieter, die in den CEE-Wirtschaftsraum gehen wollen?

Bayer: Wichtig für Anbieter ist es, ihr Augenmerk auf die Beschaffungsmöglichkeiten, von Projekten, die von internationalen Finanzinstitutionen mitfinanziert werden, zu richten.

Das jährlich von der Weltbankgruppe ausgelöste Beschaffungsvolumen beträgt rund 12 Mrd Euro. Dabei handelt es sich um Beratungsleistungen, wie die Erstellung von Feasability-Studien, Beratung beim Aufbau eines Krankenversicherungs- oder Pensionssystems, technische Hilfe bei der Stärkung der Kapazitäten im öffentlichen und halböffentlichen Bereich (besonders z.B. bei Finanzdienstleistungen, Aufbau einer Zollverwaltung, Staatsschuldenverwaltung, Regulierungssystemen, Privatisierungen, etc.) und um *Hardware-Investitionen*, wie den Bau von Kraftwerken, Transportsystemen und anderen Infrastruktureinrichtungen.

In Mittel- und Osteuropa sind auch die Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung, sowie die Europäische Investitionsbank tätig. Auch von dort gehen gewaltige Beschaffungsvolumina aus, die auch österreichischen Anbietern offenstehen.

Trigon: Wie kann ein Einstieg in diesen Markt aussehen?

Bayer: Eine Reihe von österreichischen Anbietern hat sich das Know-How für die internationale Expansion, sowie für die Erfolge im Beschaffungswesen internationaler Finanzinstitutionen durch Kooperationen mit in- und ausländischen Firmen, die bereits im Markt waren, geholt. Als Subunternehmer, als gleichberechtigter Partner, vor allem bei Großprojek-

Internationale Finanzinstitutionen fördern massiv das unternehmerische Engagement in CEE-Ländern

Den Know-how-Vorsprung von Partnern nutzen

ten, kann man viel von dem lokalen Wissen, das man für eine erfolgreiche Expansion in *neue Märkte* benötigt, lernen. Vor allem für kleinere Anbieter bietet sich eine solche Strategie als Einstieg an.

Trigon: *Wie wird die Entwicklung weitergehen?*

Bayer: Nach Überwindung der tiefen Anpassungsrezession anfangs der neunziger Jahre, nach erfolgreichem Aufbau unumgänglicher marktwirtschaftlicher Institutionen, nach dem Erlernen der Bedeutung stabiler makroökonomischer Verhältnisse, nach dem EU-Beitritt vieler Länder Mittel- und Osteuropas wachsen diese Länder in toto in den letzten Jahren ungefähr doppelt so rasch wie die EU-Länder. Dies kann als Anzeichen dafür gedeutet werden, dass die *Reformen der ersten Generation* weitgehend erfolgreich abgeschlossen sind und die Bevölkerungen dieser Länder nunmehr beginnen, die Früchte der oft harten Umstrukturierungsmaßnahmen in Form höheren Lebensstandards zu ernten.

Das deutlich niedrigere Einkommen in vielen dieser Länder bedeutet einerseits einen starken Anreiz für Westeuropa, weitere Dienste und Produktionen auszulagern, andererseits zeigt es auch den Aufholdruck an, unter dem die politischen Institutionen dieser Länder stehen. Deren Bürgerinnen und Bürger wollen möglichst rasch *westeuropäische* Lebensstandards erreichen.

Zwar zeigen alle Simulationen, dass es Jahrzehnte dauern wird, bis sich die Einkommensniveaus angeglichen haben werden, es zeigt aber auch, dass es hier noch riesige Chancen gibt – für innovative und expansionsfreudige österreichische Unternehmen.

Und dann: die Welt endet nicht in Mittel- und Osteuropa! Hinter Polen und Ungarn liegen die Ukraine, Weißrussland, Russland, dann gibt es noch das riesige Potenzial Zentralasiens, und so weiter und so weiter.

Trigon: *Vielen Dank für das Gespräch!*



Die Österreichischen Bundesforste haben sich in den letzten Jahren im Inland eine starke Position als Marktführer in der Holzversorgung geschaffen. 2002 wurden die Weichen für eine Expansion in Osteuropa gestellt und mit der Markterschließung begonnen.

HANS GLATZ UND RUDOLF FREIDHAGER

Mitwachsen mit Schlüsselkunden

Die Wachstumsstrategie der Österreichischen Bundesforste AG in Osteuropa

Ungesättigte Märkte im Osten bieten große Absatzchancen

Die Österreichischen Bundesforste AG (ÖBf) bewirtschaften 10% der Fläche Österreichs und sind damit der größte heimische Forstbetrieb. Trigon hat das Unternehmen seit 1996 bei der Ausgliederung und Unternehmenswerdung begleitet. DI Rudolf Freidhager ist Leiter des Europäischen Geschäfts.

Forest Industry goes east – eine Chance für die Österreichischen Bundesforste AG

Die europäische Säge-, Holz- und Papierindustrie arbeitet intensiv daran, die großen Chancen in Ost-

europa zu erschließen: Ungesättigte Märkte mit noch sehr geringem Holzverbrauch pro Kopf (im Durchschnitt ca. ein Zehntel von Österreich), zunehmend bessere Rechtssicherheit in den EU-Erweiterungsstaaten und eine enorme Rohstoffbasis zu günstigen Preisen sind schlagkräftige Argumente, um im Osten Europas zu investieren.

In den EU-Erweiterungsländern und Russland wurden von Unternehmen der Sägeindustrie wie Kronospan, Egger, Pfeleiderer, Stora Enso, Schweighofer, Mayr-Melnhof um einige zu nennen, bereits bedeu-

tende Investitionen getätigt – und das ist erst der Anfang. Das eröffnet den ÖBf große Chancen als Wertschöpfungspartner *mitzuwachsen* und mit langjährigen, verlässlichen Kunden in den Osten zu gehen und deren Holzversorgung zu organisieren. Daran mangelt es in diesen Ländern. Es gibt genug Wald, aber die Forstwirtschaft ist nicht auf die regelmäßige Versorgung großer Industriebetriebe ausgerichtet. In der Sägeindustrie sind 70% der Gesamtkosten Rohstoffkosten – das unterstreicht, warum die Rohstoffversorgung ein *Knackpunkt* für den Erfolg in Osteuropa ist.

Deutlich wurde das Betrieben, als wegen Holz-mangels die Produktion gedrosselt oder überhaupt Werke für Wochen stillgelegt werden mussten. Die Bedeutung verlässlicher Partner im Bereich Holzversorgung und Holzlogistik ist groß.

Expansion mit einem starken Partner

Der Schritt über die Grenzen Österreichs stellt für die Bundesforste Neuland dar und wurde daher sorgfältig vorbereitet. Nachdem die finnische Holzindustrie, ähnlich der österreichischen, ihr Engagement in den neuen EU-Ländern und Russland wesentlich ausbaut, ergab sich die Chance, mit dem 3-mal größeren finnischen Pendant der ÖBf, *Metsähallitus*, gemeinsam zu expandieren.

Die ÖBf verfügen über gute Kontakte in den mittel- und südosteuropäischen Raum, die finnischen Staatsforste in den nordeuropäischen. 2002 wurde die Strategie des *Going East* ausgearbeitet und zur Umsetzung die gemeinsame Firma *FORIA ÖBf Forstmanagement Ges.m.b.H.*, gegründet.

Das Geschäftsmodell für Osteuropa

Die Forstwirtschaft in Osteuropa verfügt über gut ausgebildetes Personal, hat bei Technologien und Logistik aber großen Nachholbedarf. Das Geschäftsmodell konzentriert sich auf zwei Geschäftsfelder:

Timberland Management

Aufgabe ist die Bewirtschaftung großer Waldflächen mit modernen Methoden. Die Waldflächen werden entweder vom Staat oder anderen Eigentümern langjährig gepachtet und bewirtschaftet und damit eine nachhaltige Holzversorgung der Industrie sichergestellt. Diese Flächen werden auch in ökologischer Hinsicht nach modernen Gesichtspunkten genutzt.

Timber Management

Dabei geht es um die bedarfsgerechte Versorgung der Industrie mit Holz aus eigenen Flächen und Han-

del. Die Kernkompetenz liegt in der Optimierung des ganzen Logistikprozesses vom Baum bis zum Sägewerk.

2003 konnten bereits wichtige Projekte realisiert werden. In der Nähe von Moskau wurden rund 200.000 ha Wald auf 49 Jahre gepachtet und damit begonnen, einen modernen Forstbetrieb aufzubauen und den Holzfluss zur Industrie in Gang zu bringen. In Rumänien wurde für einen Schlüsselkunden mit dem Aufbau der Holzversorgung begonnen. Bis 2007 strebt die FORIA eine führende Stellung bei Waldmanagement und Holzversorgung in Zentral- und Osteuropa an. Ziel ist ein Jahresumsatz von zumindest 45 Millionen € und die Abwicklung von mindestens einer Million Festmeter Holz.

Gefahren und Erfolgsfaktoren im Osten

Die Behörden vor Ort können einem Investor jederzeit das Leben *zur Hölle* und somit ein erfolgreiches Wirtschaften unmöglich machen. Ein Vertrag in Russland, der Ukraine oder Rumänien hat in punkto Rechtssicherheit sicher nicht den Stellenwert wie in der EU. Die örtlichen *Seilschaften* und Netzwerke sind in der Regel sehr stabil und müssen vorrangig erkannt werden.

Die Bürokratie ist teilweise ausufernd und starr und erforderliche Veränderungen, wie etwa der Aufbau einer forstlichen Basisinfrastruktur gehen nur sehr schleppend voran. Arbeiten, die in Österreich ausgelagert werden können, wie Transport und Schlägerung müssen in diesen Ländern selbst organisiert werden, weil derzeit noch verlässliche Anbieter fehlen.

Um als Geschäftspartner akzeptiert zu werden, ist es nötig, trotz des Risikos langfristig zu investieren. Investitionen in moderne Technologie sind besonders wichtig, um den Anschluss an den Westen zu finden. Wichtig ist auch, für die Betriebe gutes örtliches Personal zu finden und nur wenige Schlüsselpositionen mit Westpersonal zu besetzen.

Interkulturelle Unterschiede sind dadurch am besten zu bewältigen, dass man versucht, die Menschen und deren Situation zu verstehen und keinesfalls als *überlegene Besserwisser* aufzutreten. Nicht einfach versuchen das eigene System über zu stützen, sondern angepasste Lösungen entwickeln.

Projekte in diesen Ländern erfordern nicht nur technische, sondern auch soziale und kommunikative Lösungsansätze. Parallel zu den fachlichen Aufgaben müssen gute Kontakte zu den Behörden und den Menschen vor Ort aufgebaut werden. 

2007 strebt die FORIA eine führende Stellung in Zentral- und Osteuropa an.

Projekte in diesen Ländern erfordern nicht nur technische, sondern auch soziale und kommunikative Lösungsansätze.

Die Grazer Wechselseitige Versicherungs-AG (GRAWE) hat noch vor der Wende 1989 erste Schritte für eine erfolgreiche Expansion nach Südost-Europa gesetzt. Im Gespräch mit Hannes Piber blickt GRAWE Generaldirektor Dr. Othmar Ederer auf den fünfzehnjährigen Entwicklungsprozess zurück und schält die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die *GRAWE Südost-Erweiterung* heraus.

HANNES PIBER IM GESPRÄCH MIT OTHMAR EDERER

Visionär und kontinuierlich zum Erfolg

Trigon: *Wie begann bei der GRAWE das Engagement in Südost-Europa?*

Ederer: Die ersten Pläne wurden im Jahr 1989, noch vor dem Fall der Berliner Mauer erstellt und zwar für das ehemalige Jugoslawien. Ende 1990 wurde von der jugoslawischen Behörde die Lizenz erteilt: als erster ausländischer Versicherer durfte die GRAWE in Maribor eine Gesellschaft gründen; dies geschah im Februar 1991. Die Gesellschaft legte einen fulminanten Start hin, trotz vieler technischer Schwierigkeiten. So dauerte es zum Beispiel neun Monate, bis eine Datenleitung (mit einer Kapazität von 9,6 Kbit) von Graz nach Maribor möglich war. Im Juni 1991 brach der Krieg in Jugoslawien aus.

Die GRAWE Tochter in Maribor wurde eine slowenische Gesellschaft, der Markt schrumpfte von 24 auf 2 Millionen Einwohner.

Nach dem Krieg erfolgten Gründungen von Tochtergesellschaften in Kroatien (1993), Ungarn und Serbien (1996), Bosnien-Herzegowina und der Ukraine (1998), sowie in Bulgarien und Rumänien (2000). Die jüngste Tochter wurde 2004 in Moldawien gegründet.

Trigon: *Wenn man diese Länder mit den sogenannten CEE-Ländern vergleicht, so fällt auf, dass die GRAWE in Tschechien, der Slowakei, in Polen und in den baltischen Staaten keine Töchter hat, während sie in einigen Ländern vertreten ist, die nicht zum CEE Raum gezählt werden – Ukraine, Serbien, Bosnien und Moldawien. Wie kommt das?*

Ederer: Das hat strategische Gründe, die mit der Geschichte der GRAWE und dem Sitz der Gesellschaft zusammenhängen. Die GRAWE wurde vor 175 Jahren als *Innerösterreichische Brandschaden-*

Versicherungs-Anstalt für Steiermark, Kärnten und Krain in Graz gegründet; das Geschäftsgebiet in der Zeit von 1828 bis 1918 schloss das heutige Slowenien und weite Teile Kroatiens bereits ein.

Die Entwicklung ging von unseren direkten Nachbarn aus und von dort gab es eine konsequente Erweiterung in Richtung deren Nachbarn. In Tschechien, der Slowakei und in Polen waren die Versicherer mit dem Headquarter in Wien schneller. Als mittelständischer Versicherer müssen wir, um erfolgreich zu sein, ganz zu Beginn dabei sein. Dort wo die Großen schon sind, ist es sehr schwer Fuß zu fassen.

Trigon: *Wenn Sie heute zurückschauen: Ist die Strategie aufgegangen?*

Ederer: Voll und ganz. In Österreich ist der Markt gesättigt, es herrscht Verdrängungswettbewerb. Ein Marktwachstum ist nur außerhalb Österreichs möglich. Wir haben in allen Ländern mit *Green Field Organizations* begonnen, es gab keine Firmenzukäufe und wir haben stets mit unabhängigen Vertriebspartnern, die gute Kenntnisse des jeweiligen Marktes hatten, zusammengearbeitet.

Trigon: *Wie sieht die Zukunft aus?*

Ederer: Wir werden die Stärken in den jeweiligen Ländern gezielt ausbauen und auf ein kontinuierliches Wachstum setzen. Regional ist die *Südost-Erweiterung* abgeschlossen.

Trigon: *Welche Ratschläge würden Sie Newcomern in Südost-Europa geben?*

Ederer:

- Schrittweise in den Markt gehen

Die GRAWE in Maribor legte 1991 einen fulminanten Start hin, trotz vieler technischer Schwierigkeiten.

- ... und mit einem klaren Konzept
- Sich bewusst machen: Was bin ich bereit zu riskieren?
- Den neuen Markt genau anschauen und den Bedarf an Produkten bzw. Dienstleistungen abschätzen.

Trigon: *Wie hat das die GRAWE gemacht?*

Ederer: Früher war es leichter. In den kommunistischen Ländern hatten die Staatsgesellschaften ein Monopol. Monopole haben die Schwäche, dass sie zu wenig bedarfsgerecht produzieren und nicht ausreichend service- und kundenorientiert arbeiten. Die Menschen wollen Alternativen. Dazu kam die niedrige Versicherungsdichte, die immer Ausdruck der wirtschaftlichen Situation ist, weil Versicherungen kein Grundbedürfnis abdecken. Die Frage war: *Schaffen die Volkswirtschaften den Umstellungsprozess?*

Das für uns damit verbundene Risiko galt es zu minimieren. Für Versicherer ist eine stabile Währung bzw. die Möglichkeit, in einer Fremdwährung Geschäfte machen zu können, wichtig.

Schrittweises Vorgehen hat für uns auch bedeutet, dass wir von Beginn an nicht alle Sparten angeboten haben.

Trigon: *.. und die Information über den Markt?*

Ederer: Im Versicherungsbereich gibt es gute generelle Marktinformationen, die bei Verbänden und Aufsichtsbehörden erhältlich sind. Vor allem haben wir die am Markt angebotenen Produkte genau analysiert.

Trigon: *Was waren andere Erfolgsfaktoren?*

Ederer: Wir haben das Geschäftsmodell zur Gänze eingebracht und die gesamte Hard- und Software von Graz aus gestellt.

Von einem österreichischen Kernteam abgesehen, haben wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den jeweiligen Ländern gesucht.

Trigon: *Was sind Fallgruben, in die man bei einem Engagement in Südost-Europa besonders leicht tapen kann?*

Ederer: Mangelnde Kenntnis der Märkte und der Bedürfnisse.

Weiters: Zu schnelles Wachstum, der Wunsch, zu viele Märkte auf einmal bedienen zu wollen und zu stark diversifizieren zu wollen.

Trigon: *Was sind wichtige interkulturelle Erfahrungen in Südost-Europa?*

Ederer: Als Österreicher tun wir uns in diesen Ländern nicht schwer. Wir waren lange Zeit im gleichen Staatsgefüge, die Monarchie wirkt noch nach. Österreich wird positiv beurteilt, nicht zuletzt hat uns der Schilling als starke und stabile Währung genützt.

- Vor allem aber haben wir diese Länder nicht als *Entwicklungsländer* betrachtet
- sind mit den modernsten Produkten in die neuen Märkte gegangen und
- haben auch etliche Innovationen für diese Märkte geschaffen.

Das war und ist wichtig, um schnell Vertrauen aufzubauen.

Der Vorstand der Tochtergesellschaften ist jeweils gemischt zusammengesetzt – Österreicher und Staatsbürger aus dem betreffenden Land. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen fast ausschließlich aus dem jeweiligen Land, werden aber bei uns ausgebildet.

Trigon: *Welche Bedeutung haben heute die zehn Tochtergesellschaften im Vergleich zum Konzernergebnis?*

Ederer: Die Gesellschaften im südost-europäischen Raum erwirtschaften heute bereits ein Viertel des gesamten Prämienaufkommens des Konzerns mit weiterhin steigender Tendenz.

Trigon: Danke für das Gespräch!

Von einem Kernteam abgesehen, haben wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den jeweiligen Ländern gesucht

Monopole sind nicht service- und kundenorientiert. Menschen wollen Alternativen.

Im Zuge der Trigon CEE-Initiative hat sich Trigon mit einigen seiner KundInnen und KooperationspartnerInnen über deren Erfahrungen und Pläne in CEE unterhalten. Die Ergebnisse möchten wir hier mit Ihnen teilen.

SUSANNE BURGSTALLER

Erfahrungen in CEE-Ländern: Eine Befragung

Unsere Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen kamen aus den verschiedensten Branchen. Bei den kleineren Unternehmen waren es die Geschäftsleitung, bei den größeren die Personal-, Verkaufs- oder Marketing-Verantwortlichen. Mehr als die Hälfte der Unternehmen hatte einen Umsatzanteil von deutlich über 30% in CEE und war seit mehreren Jahren dort vertreten.

Zukunftsperspektiven und Pläne

Die befragten Unternehmen planen zum Großteil ihr derzeit bestehendes Engagement in den neuen EU-Ländern beizubehalten bzw. zu verstärken, wobei die Slowakei knapp gefolgt von Bulgarien, Slowenien und Tschechien die interessantesten Märkte für die nächsten fünf Jahre sind.

In Bezug auf aktuelle Geschäftsthemen ist die Frage der EU-Fitness brennend. Das beinhaltet sowohl die Frage des Zugangs zu Förderungen, als auch die immer aktuellen Fragen von weiterer Effizienzsteigerung, Geschäftsprozessoptimierung und Change Management. In Bezug auf HR-Themen (Personalbereich) ist die Frage der Mitarbeiterbindung nach wie vor ein wichtiger Dauerbrenner. Größten Handlungsbedarf gibt es bei der Personal- und Führungskräfteentwicklung wie auch beim interkulturellen Management.

Markant ist, dass die meisten Unternehmen stark auf die Führungskräfte vor Ort setzen. Bei der Frage der Qualifizierung werden, soweit wie möglich, bereits qualifizierte und erfahrene ManagerInnen zugekauft, aber auch noch viel intern geschult: durch spezielle Länderbetreuung, durch Training in der Muttergesellschaft oder durch internationalen Wissensaustausch.

Auch wird auf lokales Schulungs-Angebot verwiesen, das aber von Markt zu Markt in Qualität und Breite sehr unterschiedlich ist.

Wir haben unsere GesprächspartnerInnen gebeten, ihren Erfahrungsschatz zu durchforsten und gute Tipps für Markteintritt und langfristiges Bestehen am Markt weiterzugeben. Hier sind Auszüge daraus. Wir wollen sie Ihnen in Form von zwei Geschichten anschaulich machen:

Erfolgstipps für Markteintritt und langfristig gute Performance

Harald S. bekam vor zehn Jahren den Auftrag, Vertriebsniederlassungen in drei der jetzt neuen EU-Ländern zu gründen. Er nahm sich ein Land nach dem anderen vor. Während er sich im Lande durch verschiedene Empfehlungen verlässliche BeraterInnen suchte, informierte er sich auch gründlich über Geschichte und Kultur des Landes und sprach mit KollegInnen im In- und Ausland über seine Zielmärkte. Aufgrund seiner so gewonnenen Erkenntnisse adaptierte er, unter sprach- und ortskundiger Beratung, die bereits erstellten Business-Pläne. Er kam zu dem Entschluss, in einem der Märkte ein Unternehmen aufzukaufen, während in den anderen beiden Märkten Unternehmen neu gegründet wurden. In jedem Fall legte er Wert darauf, möglichst rasch gute lokale ManagerInnen und MitarbeiterInnen an Bord zu bekommen, die dann den Unternehmensaufbau in Kooperation mit ihm angingen. Das lernte er rasch indem er zum Beispiel merkte, dass alle Angebote die ihm vorgelegt wurden um 20-50% höher kalkuliert waren als jene, die seine Mitarbeiter bekamen.

Er hatte auch den Mut, auf ganz junge MitarbeiterInnen zu setzen und diese sukzessive weiterzuentwickeln. Natürlich verließen ihn immer wieder gut ausgebildete MitarbeiterInnen, aber er zahlte ordentlich, bot Unternehmensbeteiligungen an, und immer mehr MitarbeiterInnen blieben, bzw. kamen auch wieder zurück.

Ein starkes lokales Management ist Voraussetzung für den Erfolg

Beim Unternehmenskauf legte er Wert auf ein Element, das er *cultural due diligence* nannte und bei dem er versuchte, nicht nur die Unternehmenskultur zu beleuchten, sondern auch jene für die Unternehmensführung relevanten Elemente der nationalen Kultur einzufangen. Obwohl er Verständnis und Respekt für die lokalen Gegebenheiten zeigte, verließ er sich doch nicht blind auf die Empfehlungen seiner MitarbeiterInnen und BeraterInnen, sondern holte sich Gegenmeinungen ein und verzichtete auch nicht auf eine solide Rechtsberatung und eine gute vertragliche Absicherung.

Er führt von Anfang an westliche Managementmethoden ein, ohne jedoch die lokalen Voraussetzungen völlig zu ignorieren, und achtete auf eine laufende Prozessoptimierung. Natürlich störte es ihn, wenn Behördenwege oder die Umsetzung von Managementvorgaben langsamer gingen als er es von zu Hause gewohnt war. Er hatte aber die Flexibilität und Durchhaltekraft, sich mit Geduld und Respekt durchzusetzen.

Harald S. involvierte sich anfangs sehr stark in der operativen und später in der strategischen Steuerung seiner drei Märkte und war viel vor Ort in den jeweiligen Ländern. Er blieb am Ball, vor allem was die Finanzen und die Unternehmensziele, die Marktorientierung und die Unternehmenskultur betraf – was seinen Unternehmen großen Erfolg bescherte.

Empfehlungen für Newcomer:

- Verständnis und Wissen für die lokalen Gegebenheiten aufbauen
- Anpassungen vornehmen
- Rasch lokale Mitarbeiter an Bord nehmen, mit Geduld und Respekt agieren
- Gute Beratung, vertragliche Absicherung

Um auf Dauer erfolgreich zu sein:

- Starkes lokales Management, gute MitarbeiterInnen halten
- Märkte beobachten, am Ball bleiben
- Prozessoptimierung und Marktorientierung forcieren

Nun, das war eine Erfolgsstory, wie es deren viele gibt. Es hätte aber auch anders kommen können, wie das Beispiel von Siegfried L. zeigt:

Stolpersteine

Siegfried L. stieg vor vier Jahren in einem der jetzt neuen EU-Länder ein, weil er seine Produktionskosten reduzieren wollte. Einige seiner Freunde meinten, dass er damit reichlich spät dran sei, aber er hörte nicht auf sie. Bei seiner ersten Geschäftsreise traf er zufällig in der Hotelhalle einen Geschäftsmann, der ihm erzählte, dass ein Freund von ihm ein

Produktionsunternehmen in der Nähe der österreichischen Grenze günstig verkaufen wollte. Knapp vor dem Verkaufsabschluss kündigte Siegfried L. etwa die Hälfte seiner Belegschaft in Österreich, um recht bald die erwünschten Kostenreduktionen realisieren zu können. Auch am neuen Standort reduzierte er die Mitarbeiteranzahl, da er mit österreichischen Produktivitätskennzahlen kalkulierte.

Aber dann kam eine Überraschung nach der anderen: Die Eintragung ins Firmenbuch verzögerte sich um sechs Monate, da er als Ausländer einen inländischen gewerblichen Geschäftsführer brauchte. Auch andere behördliche Stolpersteine wurden ihm in den Weg gelegt und es fehlten ihm jegliche Kontakte, um damit fertig zu werden.

Die Maßstäbe aus dem eigenen Betrieb, die er anlegte, erwiesen sich als nicht anwendbar und als er sie mit Druck bei seiner Belegschaft durchzusetzen versuchte, wuchs der Widerstand gegen ihn. Seine MitarbeiterInnen fanden immer wieder Wege, sich auf verschiedene lokale Bestimmungen zu berufen, die die Nicht-Durchführung eines Auftrags rechtfertigten. Siegfried L. schüttelte zuerst den Kopf über sie, dann brüllte er mit ihnen, und schließlich tauschte er den Großteil der Belegschaft aus. Er gab den neuen Leuten ein Einstiegstraining und erwartete dann, dass sie *funktionierten*.

Den alten Finanzleiter hielt er für einen verkorkten Buchhalter aus dem alten Regime und ersetzte ihn durch einen neuen. Leider war der Neue der Meinung, dass man die erforderlichen Ausnahmeregelungen bei der Finanzbehörde am besten mit Schmiergeldzahlungen erzielt. Das Geld war bald weg und sie hatten trotzdem ein Finanzstrafverfahren, das viel Geld kostete und das Unternehmen lähmte.

Durch all diese Probleme kam die Produktion eine Zeitlang fast gänzlich zum Erliegen, denn im Heimatmarkt standen die Maschinen bereits still. Am neuen Standort aber lief trotz aller Bemühungen alles viel langsamer und was die Lieferung der Rohstoffe betraf gab es logistische Verzögerungen und Probleme mit den Einfuhrbestimmungen.

Insgesamt kostete das CEE-Engagement Siegfried L. eine gute Stange Geld und sein Betrieb war eine Zeitlang in seiner Existenz gefährdet.

Stolpersteine vermeiden:

- Überoptimismus, schlechtes Risikomanagement
- Unterschiede ignorieren
- Zu wenig interkulturelle Kompetenz
- *koloniales Auftreten*
- Nur den Lohn/Kostenaspekt betrachten
- Fehlen von Beziehungen

Beziehungen aufbauen heißt, die Spielregeln der Bürokratie verstehen zu lernen

Die Beachtung der Besonderheiten der lokalen Kultur erspart das Lernen auf *die harte Tour*

Beispiele unserer Arbeit in Zentral- und Osteuropa

Banken, Versicherungen

▲ Eine Österreichische Bank mit einem Netzwerk von Töchtern in zahlreichen CEE-Ländern begleiten wir bei einem *Group Transformation Process* mit zahlreichen Detailprojekten.

▲ Für mehrere Banken mit CEE-Töchtern führen wir Management Trainings und Development Programme durch, zum Teil mit internationalen Assessment Centers.

▲ Für eine österreichische Bankengruppe mit Engagement in Osteuropa und Asien wurde eine Web-basierte Mitarbeiterbefragung durchgeführt.

▲ Mit dem Vorstand des kroatischen Tochterunternehmens eines österreichischen Versicherungskonzerns haben wir den Prozess der Strategie-Entwicklung begleitet und Konsequenzen für die Struktur-bildung herausgearbeitet.

▲ Trigon begleitet das Projekt *Konzernbewusstsein entwickeln* in einer österreichischen Versicherung. Das Top-Management der österreichischen Mutter- und der südost-europäischen Tochtergesellschaften trifft sich jährlich, um an Themen wie Leitbild, langfristige Perspektiven etc. zu arbeiten. Aber auch um die praktische Zusammenarbeit zwischen *Zentrum* und *Peripherie* zu diskutieren und konkrete Vereinbarungen daraus abzuleiten.

▲ Für einen österreichischer Finanzdienstleister führten wir eine Diagnose der Unternehmenskulturen der Zentrale in Wien und der Tochterunternehmen in Osteuropa und Asien durch. Diese ermöglichte transkulturelles Lernen.

Automobilindustrie

▲ Einen österreichischen Konzern und Automobilzulieferer mit vielen internationalen Standorten unterstützen wir ebenfalls im länderübergreifenden Management Development. Wir begleiten dabei Projekte und führen mehrsprachige 360°-Feedbacks durch.

▲ Organisationsentwicklung in der Pionierphase eines österreichischen Großhändlers für Kraftfahrzeuge in Slowenien.

▲ Für einen Autoimporteur in Slowenien hat Trigon ein Trainingsprogramm für die zweite Führungsebene konzipiert und durchgeführt, das aus einer Kombination von Führungstraining, Projektarbeit und Coaching besteht. Außerdem wurde ein intensiver Dialog zwischen Geschäftsführer und den TeilnehmerInnen des Programms initiiert und begleitet.

Sonstige Projekte

▲ In Russland führen wir – zusammen mit russischen Partnern – Trainings für Konfliktmanagement und Organisationsentwicklung durch, die auf die Besonderheiten der russischen Kulturen zugeschnitten sind. Zum Thema Konflikte siehe Buchtipps auf der Seite 12.

▲ Österreich, Ungarn und Slowenien haben ein Thermen-Kooperationsprojekt gestartet. Wir begleiten die Ausgestaltung und Entwicklung dieses größten Wellnessprojekts Mitteleuropas.

▲ Ein weltumspannender Elektronikkonzern hat in der Sparte Mobilfunk Einheiten in CEE-Ländern, die wir bei ihrer Gesamtentwicklung begleiten.

▲ Mit einem deutschen Maschinenbau-Unternehmen wurde ein mehrphasiger Top-Management-Lehrgang entwickelt, inklusive Coaching zwischen den Workshops.

▲ Zur Bewältigung der Nachkriegswirkungen in Kroatien wurde im Auftrag der OSZE eine Mediation zwischen Serben, Kroaten, Ungarn und Romas erfolgreich durchgeführt. Als Ergebnis der Mediation wurde ein regionales Entwicklungskonzept erarbeitet, dessen Umsetzung von europäischen Ländern finanziert wurde. Dadurch unterblieben weitere Gewalthandlungen, als danach im Kosovo der Krieg weiter ging.

Siehe den Bericht auf der nächsten Seite!

Peace-Building im Nachkriegs-Kroatien

In Ost-Slavonien, einem Teil Kroatiens, lebten vor dem Jugoslawien-Krieg mehr Serben als Kroaten (neben einer kleinen Minderheit von Ungarn und Romas). Als sich Slowenien und Kroatien vom ehemaligen Jugoslawien trennen wollten und die serbische Unionsregierung einen Krieg gegen diese beiden Teilrepubliken begann, schlugen sich die meisten serbischen Einwohner dieser Region sofort auf die Seite Serbiens, überfielen und töteten ihre kroatischen Nachbarn, raubten deren Häuser aus und begannen, Maschinen und andere Einrichtungen aus Fabriken und Gewerbebetrieben zu entwenden und nach Serbien zu transportieren. Dadurch wurde Ost-Slavonien im Balkankrieg zu dem Gebiet, in dem es das meiste Blutvergießen und die größten Verwüstungen gegeben hatte. Vukovar war wie keine andere Stadt so gut wie total zerbombt worden.

Zur Beendigung der Gewalt hatte die UNO eine bewaffnete Truppe gestellt, mit der Aufgabe, die Serben und Kroaten voneinander getrennt zu halten. Aber nach 1991 wurde beschlossen, diese Truppen wieder abzuziehen. Die Kenner der Situation befürchteten, dass dies zu einem Aufflammen der alten Feindseligkeiten führen würde. Deshalb erschien es wichtig, vor dem Abzug der Truppen mit *Peace-Building-Aktivitäten* zu beginnen. Da mich einer der obersten Kommandierenden bei der dreimonatigen Vorbereitung auf seine Mission kennen lernte, schlug er mich für die Leitung und Durchführung dieser herausfordernden Aufgabe vor und die OSZE beauftragte mich.

Zusammen mit einer österreichischen Diplomatin, einer Spezialistin für Menschenrechte, und einem amerikanischen Gewerkschaftsmann nahm ich die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung dieser Mission vor. Die Idee war, ausschließlich mit den lokalen Politikerinnen und Politikern dieser Region aus allen ethnischen Lagern so zu arbeiten, dass sie miteinander einerseits die blutige Vergangenheit aufarbeiten sollten, so weit dies für die Erarbeitung eines durchführbaren Konzepts zum Wiederaufbau Ost-Slavoniens erforderlich war.

Die Wiener Diplomatin war besonders erfolgreich, die einflussreichsten Personen der Lokalpolitik aufzuspüren und für diese Idee zu gewinnen. Dies gelang, weil durch Vorgespräche mit Regierungen verschiedener europäischer Länder und mit Brüssel eine finanzielle Förderung zugesagt wurde. Aber nur für den Fall, dass die einstens verfeindeten Politikerin-

nen und Politiker gemeinsam ein Konzept erarbeiten, das konkret genug ist und dessen Entstehung den finanzierenden Ländern die Garantie gibt, dass auch die Umsetzung kooperativ erfolge. Denn wenn durch neuerliche Gewalttaten zwischen Serben und Kroaten die Gelder wieder vernichtet werden, ist dies für die Geldgeber nicht zu verantworten.

Die Vorarbeiten führten schließlich 40 Menschen zusammen, die unter meiner Mediation und Leitung in einer abschließenden mehrtägigen Konferenz dieses Programm entwickelten. Dabei mussten wir häufig dramatische Episoden aus der Vergangenheit aufarbeiten, da aufgrund der Kriegserfahrungen tiefstes Misstrauen und Hass jede Weiterarbeit behinderte. Immer wieder kam es zu heftigen Tumulten – und immer wieder fanden sie einander in dem Interesse, ihre Region wieder lebbar zu machen.

Das Ergebnis war dreifältig

1. Es lagen mittelfristige Konzepte zum Wiederaufbau der Infrastruktur (Wasser, Kanalisation, Energie), des Schulwesens, des Gesundheitswesens, der Wohnungen und für Betriebsansiedlungen in dieser Region vor.
2. Durch die Konferenz waren die Lokalpolitikerinnen und Politiker fähig geworden, über die Gräben des Misstrauens hinweg miteinander weiter zu kooperieren.
3. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Konferenzen hatten es übernommen, die Gruppierungen, die hinter ihnen standen, gemäß einem Kommunikationsplan zu informieren und zu einem Umdenken zu bewegen.

Deshalb kamen die europäischen Länder auch ihrer Zusage nach und finanzierten die Umsetzung. Diese ging im Großen und Ganzen gut voran, weil es zu keinen Gewalttaten mehr kam. Während der Aufbau der Infrastruktur, des Schul- und Gesundheitswesens sowie der Wohnungen zügig umgesetzt wurde, war längere Zeit für die Menschen der Region enttäuschend, dass sich Investoren nur sehr zögerlich entschlossen, Betriebe anzusiedeln.

Aber als einige Zeit danach die Gewalt im Kosovo ausbrach, die zum NATO-Krieg gegen Serbien führte, blieb Ost-Slavonien von neuen Gewalttaten verschont. Die konstruktive Arbeit an der Zukunft und die dabei erfolgte Aussöhnung hatten sich als nachhaltig und krisenfest erwiesen. ▲

Durch eine Mediation in Slavonien unterblieben Gewalthandlungen, als im Kosovo der Krieg weiter ging.

Wiederholt drohte diese Konferenz an den Wunden der Vergangenheit zu scheitern, aber schließlich siegte der Wille zur Friedensarbeit.



4. überarbeitete Auflage
2004
Verlag Freies Geistesleben
ISBN 3-7725-1590-8
Paul Haupt Verlag
ISBN 3-258-06776-7

FRIEDRICH GLASL

Selbsthilfe in Konflikten

Friedrich Glasl hat sein neues Buch als Antwort auf zahlreiche Hilferufe geschrieben, mit denen er als Berater in Organisationen immer wieder konfrontiert wurde. In seiner Berufspraxis beobachtet er eine stetige Zunahme von Gegensätzen, Spannungen und Reibungen. Dabei stellt er immer wieder fest, dass viele Menschen solchen Situationen hilflos gegenüberstehen und dass Organisationen in den meisten Fällen für das konstruktive Bearbeiten von Konflikten unzureichend ausgestattet sind.

Wenn auch bei schwerwiegenden Konflikten schließlich doch Hilfe von Außen eingeholt werden muss – in vielen Auseinandersetzungen müsste es gar

nicht so weit kommen. Dieses Buch soll eine Hilfe dafür sein, mit zwischenmenschlichen Spannungen fertig zu werden. Es ist eine Art Hausapotheke für Konflikte.

Der Ansatz Friedrich Glasls für die Selbsthilfe in Konflikten besteht darin, deren Entstehung aus der persönlichen Situation heraus genau nachzuzeichnen und den Leser damit aufzuzeigen, inwiefern sie durch ihre eigene Disposition an der Entstehung von Konflikten beteiligt sind. Aber nicht das Ausweichen, sondern das Sich-den-Konflikten-Stellen führt letztlich auch zu deren Überwindung. Hierzu gibt das Buch zahlreiche Beispiele und methodische Hilfen.



8. aktualisierte und ergänzte Auflage
2004
Verlag Freies Geistesleben
ISBN 3-7725-0954-1
Paul Haupt Verlag
ISBN 3-258-06719-8

FRIEDRICH GLASL

Konfliktmanagement

In Zeiten großer Veränderung müssen Unternehmen mit Spannungen, Reibungen und Gegensätzen umgehen können. Führungskräfte und Verwaltungsräte brauchen deshalb fundierte Kenntnisse und Fähigkeiten der Konfliktbewältigung.

Stimmen zur Auflage

Gleich vorweg: Endlich ist die Neuauflage dieses Handbuches mit wesentlichen Verbesserungen wieder lieferbar. Das Standwerk möchten wir nämlich allen Trainern, Weiterbildenden, Beratern und Personalentwicklern ganz besonders ans Herz legen...
(Deutsche Bibliothek)

Friedrich Glasls bewährtes Handbuch entwirft ein wissenschaftlich abgestütztes, umfassendes Modell zur Diagnose und Behandlung von Konflikten, das sich auch in der Praxis vielfach bewährt hat.

Das Buch bietet dem theoretisch orientierten Leser eine umfassende Orientierung über den Wissens- und Erfahrungsstand. Wegen seiner gründlichen Beschäftigung mit dem Phänomen «Konflikt» muss das Buch bereits heute zu den Standardwerken der deutschsprachigen Konfliktforschung gezählt werden.
(Management Forum)

Informationen zu unseren Veranstaltungen und Seminaren finden Sie online: www.trigon.at



Trigon Graz
A-8020 Graz
Entenplatz 1a
T: +43/ 316/ 40 32 51
F: +43/ 316/ 40 36 10
trigon.graz@trigon.at

Trigon Klagenfurt
A-9020 Klagenfurt
Radetzkystraße 2
T: +43/ 463/ 51 66 76
F: +43/ 463/ 51 66 78
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon München
D-80333 München
Hartmannstraße 8
T: +49/ 89/ 242 089 90
F: +49/ 89/ 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.at

Trigon Wien
A-1070 Wien
Kaiserstraße 8/9
T: +43/ 1/ 505 88 61
F: +43/ 1/ 505 55 97
trigon.wien@trigon.at

Österreichische Post AG
Info.Mail Entgelt bezahlt



Bar freigemacht/Postage paid
8020 Graz
Österreich/Austria

Impressum

Medieninhaber:
Trigon Entwicklungsberatung
reg.Gen.m.b.H. Mettigweg 6, A-5023
Salzburg
Grundlegende Richtung:
Organ der Trigon Entwicklungsberatung;
Redaktion: Friedrich Glasl, Trude Kalcher;
Satz: Michael Rath;
Druck: Druckerei Khil, Graz

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an:
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz