

Zentral- und Osteuropa als Chance

„**100 Millionen Menschen als neuer Markt**“ antworten uns fast alle Interviewpartner. Und großes Potential für heimische Firmen – wenn man sich von seinen Konkurrenten abheben kann und bereit ist, sich auf neue Kulturen und Kunden einzulassen.

Denn auch in Zentral- und Osteuropa wird einem nichts geschenkt. Die Goldgräberjahre sind vorbei und nun halten immer mehr professionelle westliche Business-Instrumente Einzug. Für viele war es ein Geschäft von der ersten Stunde an. Wurden die ersten Jahre noch plus/minus null bilanziert, konnte schon oft in den Folgejahren gutes Geld verdient werden. Oft treten heimische Firmen in den Märkten Zentral- und Osteuropas die Flucht nach vorn an.

„Im Westen herrscht ein reiner Verdrängungswettbewerb, während man im Osten noch Märkte ‚machen‘ kann, die dann ansprechend wachsen – ganz einfach ein Erfolgserlebnis“, so das Credo der heimischen CEE-Manager.

Stellvertretend dafür: Mag. List von der ERSTE Bank: „Zwei Drittel der ERSTE-Kunden sind in CEE, das sind fast 12 Millionen Kunden sowie zwei Drittel der Mitar-

beiter. Dort ist die Zukunft der ERSTE Bank, die auch ein starker Befürworter der Osterweiterung ist und war.“

Die Herausforderung, diese Chance zu nutzen, ist eine vielfältige – von der Akzeptanz anderer Mentalitäts- und Geschäftsusancen bis hin zum unterschiedlichen Qualitätsempfinden der Konsumenten in den Ländern Ost- und Zentraleuropas.

Oft, so betonen die Interviewten, müssen Westmanager dazu grundlegende Einstellungen mitbringen. Im Originalton hört sich das wie folgt an: Es ist ein Irrtum, zu glauben, dass man als Westler die Weisheit mit dem Löffel gefressen hat und als Schulmeister auftreten kann. Das Potential der Länder und der darin wohnenden Menschen wird damit massiv unterschätzt.

- Ein absolutes NO-NO ist es, den Menschen im Osten, mit dem Hinweis auf ihre Vergangenheit, das Gefühl zu geben, dass der Westen weiter sei als sie.
- Auf keinen Fall darf man glauben, dass man weiß, was wichtig und richtig ist, und das seinen Geschäftspartner spüren lassen!
- Wichtig ist die Akzeptanz der Zentral- und Osteuropäer als gleichwertige Partner, oft auch mit dem Tenor „Wir wissen nichts und lernen jetzt von euch“.
- Wir dürfen ihnen nicht das Gefühl geben, Menschen zweiter Klasse zu sein.

Dazu kommt eine sehr hohe Reisebereitschaft, die österreichische Manager im Ost-Business an den Tag legen müssen. „Mühsame Reisen“ und „ein Höchstmaß an

Mobilitätsbereitschaft“ kommt als spontane Assoziation. Hunderte von Kilometern im Auto oder tausende Flugmeilen sind nicht die Ausnahme, sondern die Regel.

Die Chance in den neuen Märkten liegt aber auch darin, „die richtigen Leute zu finden für intern und auch extern“, ist die Antwort von Herbert Emberger von der Firma PAGO.

Wichtig findet er auch, dass man sich bewusst ist, dass der Markenaufbau auch im Osten seine Zeit braucht. Man sollte sich nicht unter Druck setzen mit unrealistischen Planungen, weil eben viel Zeit für den Netzaufbau und das dafür notwendige Beziehungsmanagement aufgeht. Man müsse sich auch auf Mitbewerber einstellen, die man bis jetzt nicht gekannt hat, die aber im internationalen Geschäft erfolgreich sind.

Ins Schwärmen kommt Emberger ob der Offenheit der Menschen in den Ländern des Ostens und dass es „zig“ Erlebnisse gebe, die diesen persönlichen Eindruck begründen und verstärken.

„**Schritt für Schritt**“ vorzugehen, ist der Rat von Kommerzialrat Karl Schmiedbauer von Österreichs führendem Wurstproduzenten Wiesbauer an mittelgroße österreichische Unternehmer. Aber auch Überzeugung, Mut, Durchhaltevermögen und nicht zuletzt das nötige Kapital sind unerlässlich.

Schon 1994 hat Wiesbauer in Ungarn einen Produktionsbetrieb übernommen und sukzessive ausgebaut und

modernisiert. Die anderen Nachbarländer in Zentral- und Osteuropa werden wie auch Deutschland durch Vertriebsbüros oder Distributeure schrittweise aufgebaut.

Der Konsument in Zentral- und Osteuropa

Nach dem Fall des Eisernen Vorhangs galt der westliche Lebensstil als Maß aller Dinge, als Synonym für Freiheit und Prosperität. Nachdem jetzt doch eine gewisse Ernüchterung über die neue Situation eingetreten ist, erfolgt auch eine teilweise Rückbesinnung, und historische Unterschiede sowie mentale und kulturelle Besonderheiten treten wieder stärker hervor.

Diese Ost-Renaissance ist noch nicht in allen Märkten zu spüren.

Gabriele Tomasitz-Möseneder: „Wir sehen diese Renaissance und den damit verbundenen Aufschwung alter osteuropäischer Marken vorwiegend im Bereich der Nahrungs- und Genussmittelindustrie sowie der Getränke. Rotkäppchen Sekt als Beispiel gehört ja zu den bekannten Klassikern. Andere Branchen wie die Automobilindustrie, Kosmetika oder die Bauwirtschaft sind noch um einiges „westlastiger“. Bei meinem letzten Treffen mit Marketingverantwortlichen von Serbien bis Bulgarien wurde dieses „Revival“ glattweg abgestritten. Nach einigen Diskussionen wurden dann doch Beispiele gefunden. Die rumänische Marketingvertreterin mit interna-

tionaler ‚Fast Moving Consumer Goods‘-Erfahrung erzählte aber, dass Konsumenten sehr wohl noch fragen, ob das Produkt ‚im Westen‘ produziert wird. So ganz traut man den heimischen Qualitätsvorstellungen auch unter westlicher Marken- und Produktführung noch nicht.“

Die Einschätzung des Endverbrauchers und seiner Entwicklung ist in den Interviews mit den österreichischen Topmanagern doch noch sehr different. Von „Das Geld spielt eine gewaltige Rolle“ bis zu „Da gibt es überhaupt keinen Unterschied zum Westen mehr“ haben wir alles angetroffen.

Marketingmanager aus den CEE-Staaten haben zu diesem Thema eine konkrete Meinung.

Co-Autorin Gabriele Tomasitz-Möseneder ließ bei einem Meeting die anwesenden lokalen Manager aus zehn osteuropäischen Ländern sowie die Vertreter des zentralen Marketing zu diesem Thema Stellung nehmen. Fragestellung war: Wie unterscheidet sich der Ostkonsument in Verhalten und Trends vom Westkonsumenten und wie wird die Entwicklung in zehn Jahren aussehen? Die Antwort war abschätzbar, in ihrer Klarheit aber doch überraschend.

Trends und Verbraucherverhalten haben sich in rasendem Tempo jenen der westlichen Konsumenten genähert. Qualitativ wurde da von den Teilnehmern kein Unterschied mehr gesehen.

Sehr wohl gibt es aber Unterschiede – und das wird als die größte Veränderung in den nächsten zehn Jahren

gesehen – im Einkommen und, damit verbunden, darin, welche Position das betreffende Land, die betreffende Produktkategorie, ja die betreffende Zielperson auf der Lebenszykluskurve von Konsumstil, Markenverwendung oder Produktkauf einnimmt.

Wie sehen das unsere österreichischen CEE-Manager nun im Speziellen?

Die PAGO-Zielgruppe, die gerne Topfruchtsäfte in Topbetrieben trinkt, arbeitet laut Herbert Emberger teilweise bis zur Selbstaufgabe, um mit Luxusartikeln Prestige und gesellschaftlichen Aufstieg nach außen zu zeigen. „Viele Menschen kennen sich aber nicht mehr aus – da wird es noch Probleme geben.“ Emberger konstatiert bei den „Jungen“ westliche Lebensgefühle, die besonders in der Topgastronomie ausgelebt werden. Cocooning gibt es nicht. Man geht aus, zeigt sich und den erworbenen wirtschaftlichen Erfolg. Diese junge hungrige Zielgruppe ist natürlich ein wesentlicher Treiber für ein positiveres Lebensgefühl und eine positive Entwicklung der Wirtschaft. Der Trend geht zu westlichen Marken, aber die einheimischen Marken sind, so Emberger, sehr rasch in der Imitation der internationalen Erfolgskonzepte und spielen dann nicht unerfolgreich die „patriotische Karte“.

Kaufen kann man im Osten alles. Filialen der internationalen Verbraucher- und Supermärkte führen ein Sortiment, das nach seinem Erachten breiter und besser angelegt ist als im Westen.

Wie wird sich der Konsument in den nächsten Jahren entwickeln?

„Er wird viel Geld ausgeben für den privaten Bereich, für Kleidung und Telekommunikation. Die Frage ist: wie viel Prozent des Haushaltseinkommens für welchen Bereich? Neue Mitbewerber werden auf den Markt kommen, und welcher Anteil wird für den Food & Beverage-Bereich überbleiben?“

„Es sind ganz normale, mündige Kunden wie bei uns. Die Zeiten, wo man „Abverkauf“ in den östlichen Ländern betreiben konnte, sind vorbei“, so Mag. Goldmann von Manner. Natürlich gehe ein größerer Teil des Familieneinkommens noch in den Nahrungsmittelbereich.

Erste Priorität hat der „kleine westliche Genuss“ vor allem noch in den ärmeren Ländern wie Bosnien. Daher seien die Marken auch noch wichtiger als im Westen. Trotzdem wird auf ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis geachtet.

Wohin wird der Trend bei den Konsumenten gehen?

Er glaubt, in Richtung Convenience, hoch entwickelter Produkte und einer Rückbesinnung auf eigene lokale Marken und Produkte. Nein, „fatfree“ und BIO oder Organic Food sind noch kein Thema.

Bei Personal Products gibt es noch erlebbare Unterschiede, so Louisa Böhringer, die für FCB Kobza Beiersdorf in den CEE-Staaten betreut hat.

Das Haushaltseinkommen ist natürlich noch sehr gering. Aber es gibt auch kulturell bedingte abweichende

de Einsatzgebiete für Produkte der Körperpflege. Eine weit verbreitete Usance ist, Deos auf Kleider aufzutragen. Daher hat die Werbung noch starken edukativen Charakter. Anwendungen der Produkte müssen noch im Detail gezeigt werden, damit der Konsument lernt, wie er damit umzugehen hat.

Diese kulturellen Unterschiede werden im Bankensektor nicht so wahrgenommen. Philip List von der ERSTE Bank:

„Der einzige Unterschied zum Westen ist der finanzielle Einkommensunterschied. Daher ist die Nachfrage nach den Krediten höher. Die Beratungstools – z. B. der Finanzcheck – sind fast die gleichen wie im Westen.“ Man ist sich aber sicher, dass die Konsumenten in den nächsten Jahren diesen Einkommensunterschied ausgleichen werden, daher reicher werden und damit anspruchsvoller. Die Produktportfolios werden sich dementsprechend entwickeln.

In manchen Warengruppen ist der Konsument auch „Wettbewerber“, wie Karl Schmiedbauer von Wiesbauer erzählt. So ist es in den ländlichen Gebieten Osteuropas noch durchaus üblich, dass man selbst seine Wurst fabriziert. Bei dieser Konkurrenz und den vielen günstigen, qualitativ aber minderwertigen lokalen Wurstprodukten ist es leicht nachzuvollziehen, dass Karl Schmiedbauer zurzeit nur rund fünf Prozent der Bevölkerung als seine realistische Zielgruppe ansieht.

Erfolgsfaktoren für die Markterschließung

Wir haben unsere Interviewpartner natürlich vor allem gefragt, welche Faktoren sie für ein erfolgreiches Geschäft in Zentral- und Osteuropa definieren.

Die prägnantesten Aussagen haben wir auf den nächsten Seiten für Sie zusammengefasst. Jeder der Befragten antwortet aus seinem Blickwinkel, der sich aus unterschiedlichen Branchen- und Funktionserfahrungen sowie Erlebtem zusammensetzt.

Zusammenfassend gesehen, kristallisieren sich, führt man die Ergebnisse aus den Interviews zusammen, folgende Erfolgsfaktoren heraus:

- Der Mut, rechtzeitig hinauszugehen
- Professionelle Analyse und Vorbereitung
- Kontakte und Verständnis
- Die passende Niederlassungsstrategie und Vertriebsstruktur
- Die Marken- und Marketingpolitik samt Umsetzung
- Das richtige Personal – mit der richtigen Ausbildung

1. Der Mut, rechtzeitig hinauszugehen

Mit dem Niedergang des kommunistischen Systems in den Ländern Zentral- und Osteuropas im Jahr 1989 kam es zu dramatischen Veränderungen im politischen, sozialen und ökonomischen Bereich.

Auf die Menschen in dieser Region kamen gravierende Umstellungen im gesamten täglichen Leben zu, Umstellungen, für die wir in Westeuropa bis zu 50 Jahre Zeit hatten. Die anfängliche Euphorie, dass mit dem Wechsel zu Demokratie und Marktwirtschaft rasch und fast automatisch ein deutlich höherer Lebensstandard einziehen würde, war bald verflogen. Natürlich sind etliche reich geworden, oder zumindest gut situiert – durch Ausnutzen alter Seilschaften, durch das Gespür für neue Geschäfte, durch innovative Produkte und Dienstleistungen, aber auch einfach durch harte Arbeit.

Für viele folgte jedoch der Weg in die Arbeitslosigkeit, früher garantierte soziale Sicherheiten gingen verloren, und ganze Bevölkerungsschichten wurden zu Wohlstandsverlierern, wie etwa die Pensionisten. Die daraus entstehende Unzufriedenheit und eine hohe Politikverdrossenheit führen dazu, dass fast bei jeder Wahl die Regierungspartei wechselt.