

Kroatien – Musterland in Südosteuropa?

Präsentation bei der Tagung

IDM – Institut für den Donauraum und Mitteleuropa
Dr. Vladimir Preveden

Wien, 24. Oktober 2007

Das Rennen um die Positionierung in Südosteuropa (SOE) ist voll entfacht und noch offen

- 1** Südosteuropa ist eine **signifikante Wirtschaftsregion** in Zentral- und Osteuropa
- 2** Gekennzeichnet durch **hohe Heterogenität**, bieten sich noch genug Chancen sich zu **positionieren** (als Land, als Unternehmen)
- 3** Das Rennen um führende Positionen in vielen Industriebranchen ist **noch offen**, allerdings gibt es **deutliche Schwierigkeiten** Geschäft zu machen
- 4** Kroatische Manager kündigen eine spürbare **Intensivierung ihrer (regionalen) Geschäftsaktivitäten** an



- 5** Empfehlung: Unternehmen können mit Kroatien als Basis die Region **gut erschliessen**, allerdings **bei höherem Aufwand und Mitteleinsatz**

Südosteuropa ist eine recht große, aber oft vernachlässigte Region in Zentral- und Osteuropa

Südosteuropa

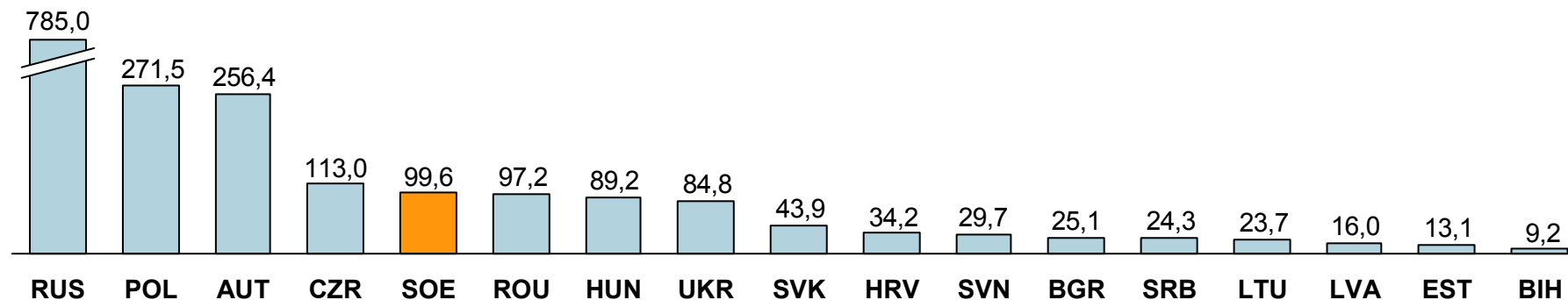


- Südosteuropa besteht aus **sieben Ländern**
- In Summe ist es eine interessante Region mit **28 Mio. Einwohnern**
- Sie ist allerdings **sehr heterogen** im Hinblick auf Kultur, Geschichte und Wirtschaftsentwicklung
- **Der reichste und der ärmste neue EU-Staat** (Slowenien, Bulgarien) befinden sich innerhalb der Region
- Oft vernachlässigt in der Wahrnehmung anderer Länder durch die **starke Fragmentierung** und dadurch **kleine Individualmärkte** der Region
- Es besteht eine **unklare Bezeichnungen für die Region**, die verwirrend wirken

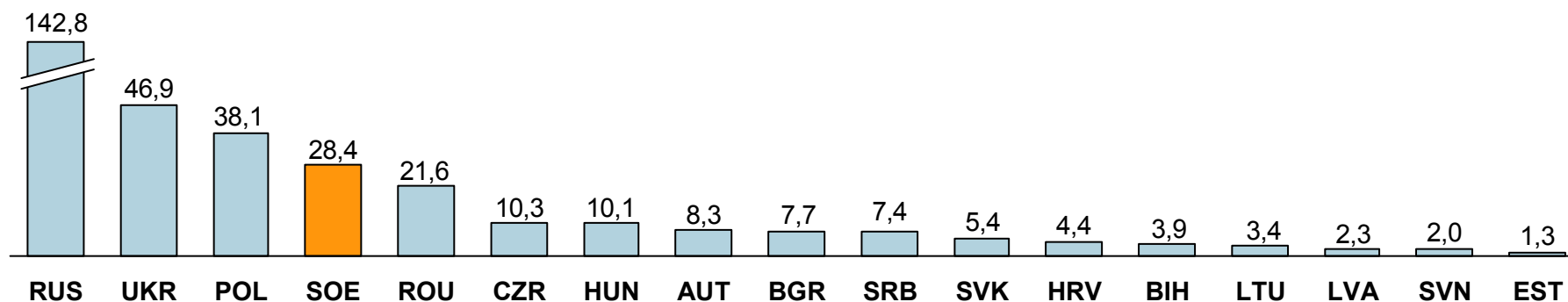
Die Region ist die fünft-größte Wirtschaft in Zentral- und Osteuropa, nach Einwohnern sogar die Nummer vier

SOE in Zentral- und Osteuropa – Überblick 2006

BNP [Mrd. EUR]



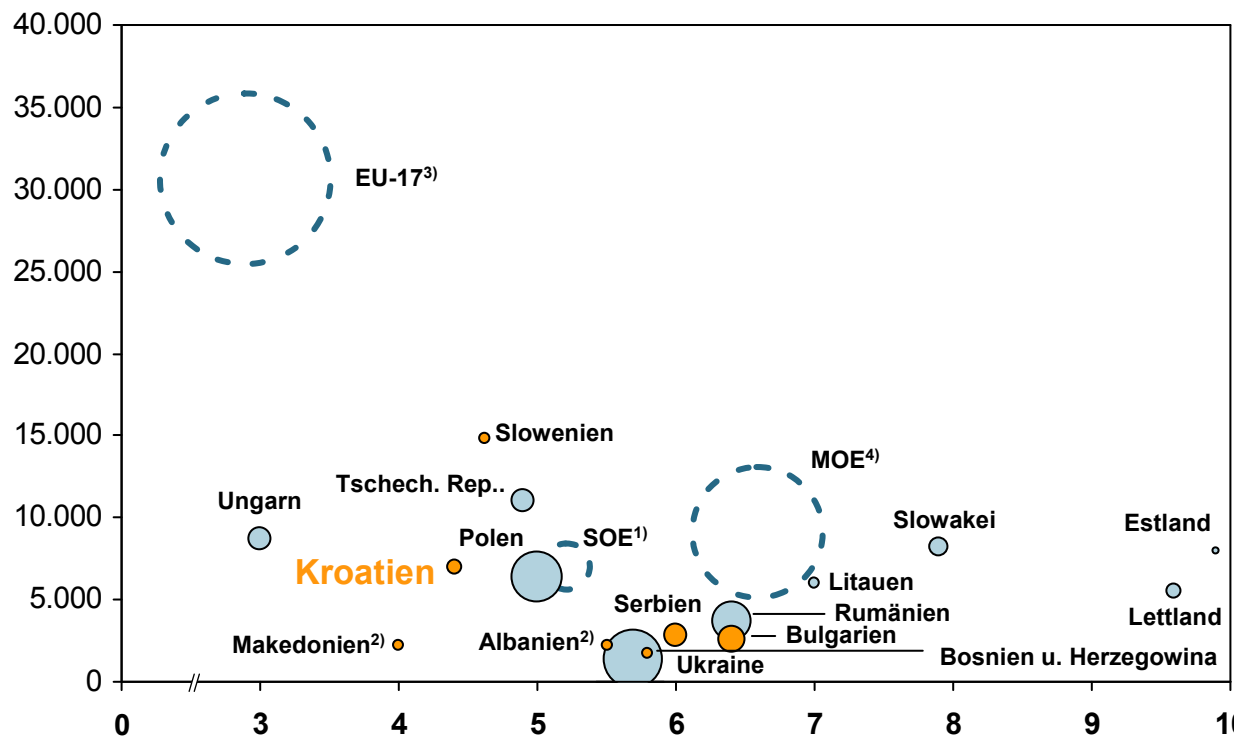
Einwohner [Mio.]



Eine international relevante Größenordnung ist also da, allerdings könnte die Region etwas schneller wachsen

Regionale Leistungsindikatoren

BNP per capita 2006 [EUR]



Kroatien

- Relativ reich, wächst aber langsam

Südosteuropa

- Sehr unterschiedlich in Einkommen, Wachstum und Größe
- Das Wachstum der Region ist unzufriedenstellend im Vergleich zum Rest von MOE

○ Kreisgröße: Einwohneranzahl ● MOE ● SOE

1) SOE: Bosnia and Herzegovina, Serbia, Slovenia, Croatia, Macedonia, Albania, Bulgaria

2) Data from 2005

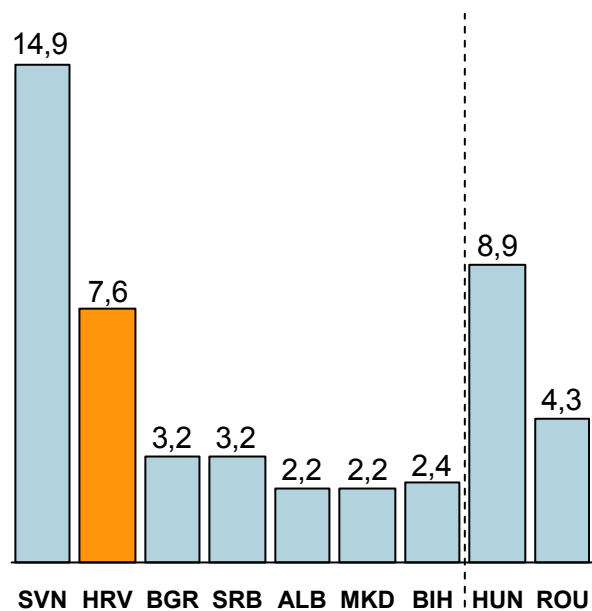
3) Excluding CEE countries

4) MOE: Poland, Czech Republic, Hungary, Ukraine, Romania, Lithuania, Slovakia, Latvia, Estonia

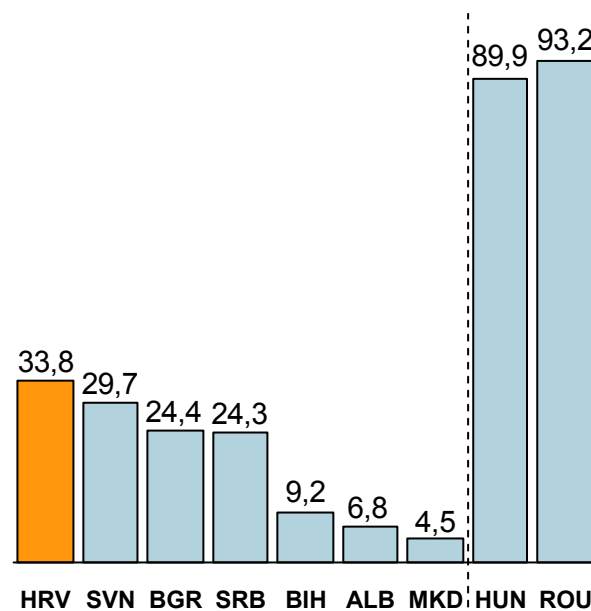
Innerhalb der Region besitzt Kroatien die größte Wirtschaftsleistung – gute Ausgangslage für Investoren als Basis für die Region

Überblick

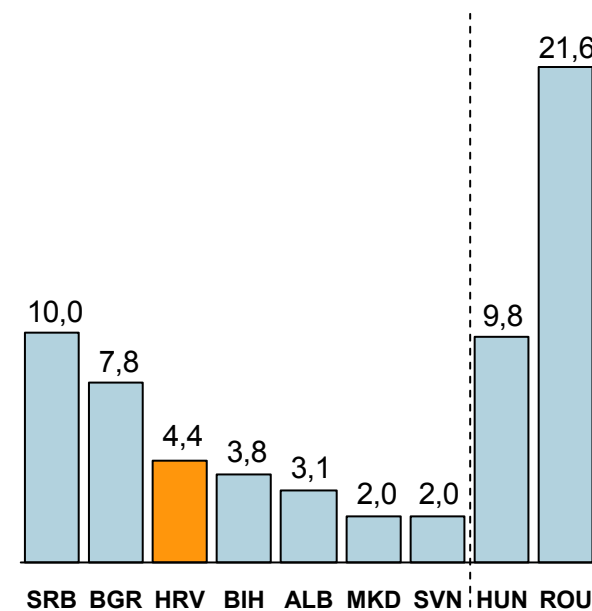
BNP/Einwohner
[EUR '000]¹⁾



BNP
[Mrd. EUR]¹⁾










Einwohner
[Mio.]²⁾



1) Data for 2006; Data for ALB and MKD for 2005 2) Data for 2005

Es besteht eine hohe Heterogenität in SOE – Der Wettstreit der Länder hat eingesetzt

Überblick über einige wirtschaftsrelevante Kenndaten

	SVN	HRV	SER	BGR	BIH	MON	MAK
• Gewinnsteuer	23 %	20 %	10 %	10 %	10/30 %	9 %	10 %
• Infrastruktur¹⁾	3,0	3,0	2,0	3,0	2,3	2,0	2,3
• Liberalisierungen²⁾							
• Arbeitslosenrate	5 %	10,2%	21,2%	7,3 %	44%	ca. 30 %	ca. 36 %
• „Ease of doing business 2008“³⁾	55	97	86	46	105	81	75
• EU Status	✓	Kandidat	SAA	✓	SAA	SAA	Kandidat

1) EBRD infrastructure reform index von 1 bis 4+ (4+ entspricht einer industrialisierten Marktwirtschaft)

2) Evaluierung Roland Berger

3) Jährlich durchgeführt von der Weltbank (1=bestes Land/Singapur, 178=schlechtestes Land/Kongo)

Kroatien besitzt einige ausgeprägte Pluspunkte im Vergleich zu den anderen SOE-Ländern

Pluspunkte Kroatiens im Vergleich zu den anderen Ländern SOEs

- + • Stark ausgeprägte Mentalitätsnähe zu Österreich
- + • Örtliche Nähe zu Österreich/Deutschland
- + • Gute Infrastruktur in der Region
- + • Schnittstelle zwischen den beiden wichtigsten pan-europäischen Korridoren V und X

(Ausländische und inländische) Unternehmen müssen sich aber mit zahlreichen Schwierigkeiten auseinandersetzen

Restriktionen im Geschäftemachen in Kroatien¹⁾ – Beispiele

Geschäftskultur

- Terminanbahnung und -treue
- Sekretärinnenqualität
- Einhaltung von Vereinbarungen

Manager/Mitarbeiterentwicklungen

- Grosser Mangel an Management know how, Fähigkeit Strategien über die eigenen Grenzen hinweg zu entwickeln, Wissen allgemein

Unsinnige Gesetze/Regelungen

- Incentivierung von Mitarbeitern mit 63 % Steuern
- Beschäftigung von Spezialisten aus SOE quasi unmöglich

Reiseliminationen

- Schlechte Flug-, Bahn- und Strassenverbindungen innerhalb der Region
- Städteverkehr, öffentlicher Verkehr

Sippenhafte Netzwerkstrukturen

- Hohes Ausmaß an Korruption
- Verkrustete Strukturen











Beamtenapparat

- Unverständnis für Zweck des Beamtendaseins
- Sehr langsam (z.B. Genehmigungen)

1) Diese Restriktionen gelten sinngemäß in vielen anderen Ländern SOEs ebenso

Einige (hauptsächlich ausländische) Vorreiterunternehmen haben sich bereits positioniert – Geschwindigkeit ist jetzt wichtig

Signifikante Präsenz in SOE – Ausgewählte Beispiele

Industriebranchen	Unternehmen	Länder mit Präsenz
Telekom		SL, HR, SR, BG, MK
Post		SK, SL, HR
Öl und Gas	  	SL, HR, SR, BIH, BG
Bau		SL, HR, ME, SR, BG
Strom		BG, MK
Handel	 	Almost all
Transport		SL, HR, BIH, ME, MK, SR

Eine kürzlich von uns durchgeführte Studie zeigt steigende kroatische Managementaktivitäten in den kommenden Jahren

Kroatische Top-Manager ...

... erwarten, dass sich **regionale Zentralen** für SOE in Kroatien ansiedeln

... erwarten nun endlich **entschlossene Regierungsaktivitäten** in den Bereichen

- Ausbildungswesen
- Effizienz der öffentlichen Verwaltung
- Rechtssystem
- Reduzierung der Staatsforderungen

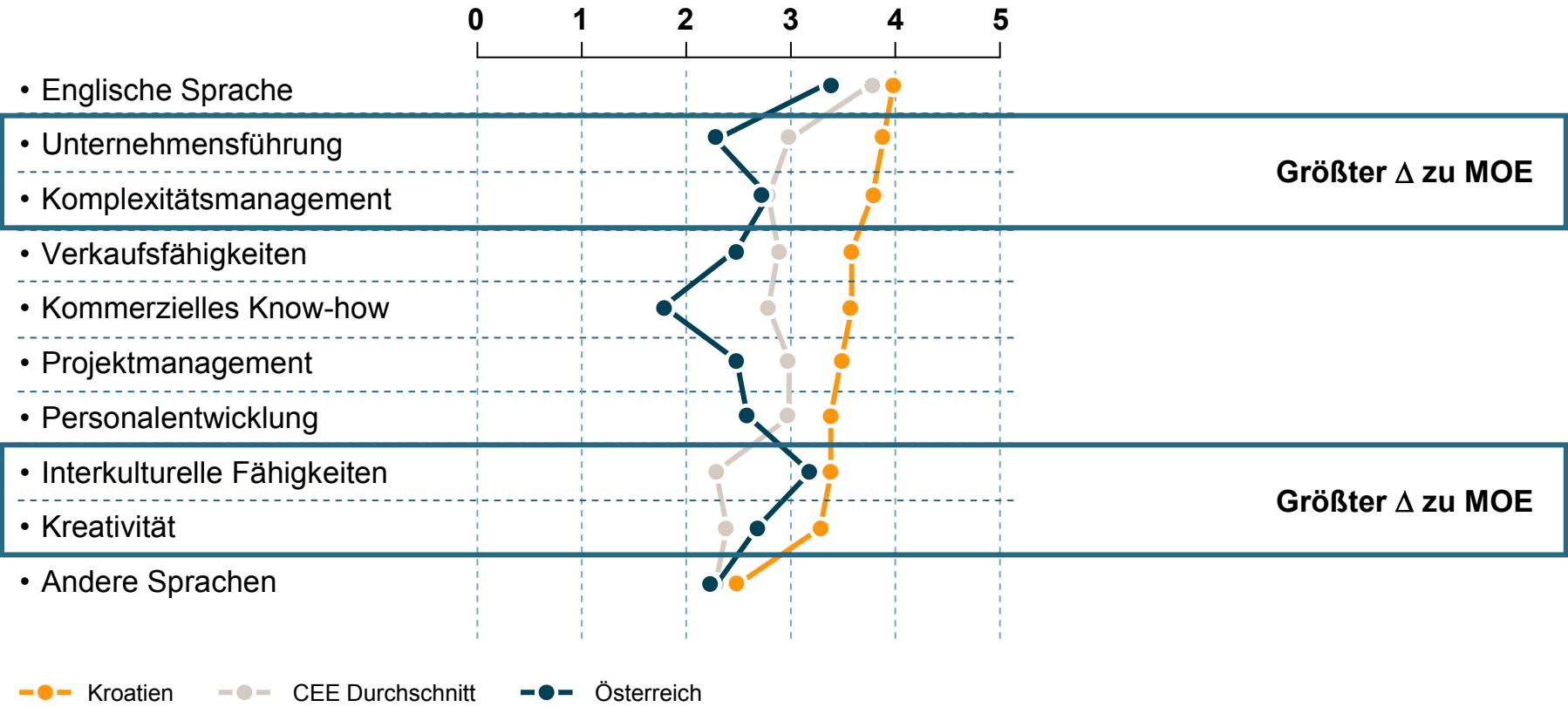
... sind **sehr entschlossen**, notwendige Implementierungsmaßnahmen durchzuführen und die verlorene Zeit wieder gut zu machen



Aus diesen Gründen ist eine **höhere "interne" Wirtschaftsdynamik in und aus Kroatien heraus** zu erwarten die das Geschäftsleben deutlich bereichern sollte

An weichen Faktoren mangelt es (in Kroatien) vor allem an vier Schlüsselfähigkeiten

Zukünftige Anforderungen¹⁾



1) "Welche zukünftige Anforderungen werden in Ihrer Industrie in den nächsten Jahren notwendig sein?" (+5 = sehr relevant; 0 = nicht relevant)

Ist nun Kroatien ein Musterland um sein Geschäft in SOE aufzubauen?

Zusammenfassung

Kroatien als **Musterland**?



NEIN X

Kroatien als **Musterland in Südosteuropa**?



JA,
aber... ✓

- ...Kroatien muss dafür seine selbst verantworteten **Barrieren abbauen**:
 - Steuerquote senken (Gewinn, Lohn)
 - Gesetze entrümpeln und leistungsorientierter machen
 - Staatsquote senken
 - Beamtenapparat reformieren
 - Rechtssystem restrukturieren
 - Liberalisierungen vorantreiben (Post, Energie, etc.)
 - Wissen aufbauen wo möglich
- **EU Beitritt** konsequent vorantreiben

Kroatien kann für Unternehmen ein guter Brückenkopf nach Südosteuropa sein

Empfehlungen für den erfolgreichen Geschäftsaufbau

- Was zählt ist **Fachwissen, Managementwissen und Wissen allgemein**, da es in der Region daran mangelt und es stark akzeptiert wird
- Was notwendig ist, ist **Geradlinigkeit im Vorgehen** sowie Geduld, Nachdruck und **Durchhaltevermögen**, um Behinderungen durchzustehen und aufzubrechen
- Was sich auszahlt, ist stark auf **Recruiting (auch international) und Mitarbeiterentwicklung** zu setzen, da dies ein entscheidender Engpass ist
- Was hilft, ist mit einem **guten Lobbyisten** zusammenzuarbeiten, um das Umfeld auf das eigene Vorhaben vor- und aufzuarbeiten, ebenso mit einem **guten lokalen (!) Anwalt**



Der höhere Aufwand zahlt sich aus, vor allem auch durch den "Return on Internationalization"

Delivering **results**

Roland Berger
Strategy Consultants