

Die Osteuropa-Versteher

Österreichische Unternehmen sind in Ostmitteleuropa heimischer als deutsche Firmen – was steckt dahinter?

MATTHIAS BENZ, WIEN

«Dobry den!» Ein tschechisches «Guten Tag» darf nicht fehlen, wenn der Autobauer Skoda jeweils seine Jahrespressekonferenz beginnt. Immerhin ist Skoda das grösste Unternehmen in der Tschechischen Republik. Aber dann wird flugs auf Deutsch gewechselt, und es wird fast die ganze Pressekonferenz auf Deutsch abgehalten. Die Tschechischsprachigen müssen sich mit einer Übersetzung begnügen.

Skoda gehört seit fast drei Jahrzehnten zum deutschen Volkswagen-Konzern – und das merkt man. Fast alle Vorstandsmitglieder, die den Autobauer im böhmischen Mlada Boleslav leiten, sind Deutsche, nur der Personalchef ist Tscheche. Das Unternehmen wird offensichtlich straff nach zentralen Vorgaben geführt. Skoda erreichte es nicht zum Nachteil. Der traditionsreiche Autobauer mit Wurzeln im 19. Jahrhundert stand 1989/90, nach der Wende vom Sozialismus zur Marktwirtschaft, vor einer ungewissen Zukunft. Unter dem Dach des Volkswagen-Konzerns und unter deutscher Leitung stieg Skoda dann zu einer der erfolgreichsten Automarken der Welt auf.

Würde Skoda anders geführt, wenn der Mutterkonzern österreichisch wäre? Mit ziemlicher Sicherheit lautet die Antwort: ja. Als ich als Korrespondent von Berlin nach Wien wechselte, erklärte mir ein Topmanager eines österreichischen Finanzkonzerns, der in ganz Zentral- und Osteuropa tätig ist, offenherzig die Unterschiede: «Wir Österreicher legen viel Wert auf lokales Management und geben unseren Tochterfirmen in Zentral- und Osteuropa viel Entscheidungsfreiheit», sagte er. «Es wäre falsch, von der Zentrale aus Befehle zu erteilen. Man muss das Wissen der Leute vor Ort nutzen und diese ermächtigen.»

«Management by Kaffeehaus»

Der Manager sprach davon, dass die deutschen Banken und Versicherer kaum je erfolgreich in Zentral- und Osteuropa Fuss gefasst hätten. Auch die Schweizer Finanzkonzerne seien im Übrigen ziemlich abwesend. «Unsere deutschen Konkurrenten dachten wohl zu sehr, man könne die Polen oder Tschechen wie Deutsche behandeln. Aber man muss die lokale Mentalität verstehen.» Der Manager fuhr fort, das eigene Verständnis von Führung und Organisation zu umschreiben. «Wir begegnen unseren osteuropäischen Partnern auf Augenhöhe. Ich fliege regelmässig in die Länder, wir setzen uns zu einem Kaffee zusammen, und wir besprechen, was gut läuft und was nicht so gut klappt.» Man könnte diesen informellen österreichischen Weg auch «Management by Kaffeehaus» nennen.

Kulturelle Unterschiede zwischen Ländern zu beschreiben, ist ein heikles Terrain. Schnell setzt man sich dem Vorwurf pauschaler Vorurteile aus. Zweifellos gibt es sowohl unter deutschen wie unter österreichischen Unternehmen eine grosse Bandbreite an Ansätzen, wie geführt und gemanagt wird. Aber es



Die tschechische Automarke Skoda wird von deutschen Managern geführt. Österreicher setzen im Osten auf Einheimische. D. CERNY / REUTERS

wäre auch falsch, kulturelle Eigenheiten einfach zu negieren. Einerseits springen sie dem Beobachter ins Auge, andererseits sind sie auch wissenschaftlich belegt. In einer Studie hat etwa die Betriebswirtin Barbara Brenner von der Donau-Universität Krems untersucht, wie Niederlassungen in Zentral- und Osteuropa geführt werden («Management Control in Central and Eastern European Subsidiaries», 2009).

Brenner beschreibt zusammenfassend einen «österreichischen» Führungsstil: Österreichische Manager binden die lokalen Angestellten ein, sie beugen ihnen auf Augenhöhe, legen viel Wert auf persönliche Beziehungen, zeigen sich kompromissbereit und kommunizieren höflich und diplomatisch. Deutsche Führungskräfte wurden von den Interviewten in Zentral- und Osteuropa hingegen eher als arrogant und besserwisserisch wahrgenommen. Sie tendierten dazu, als Chefs aufzutreten.

Auch der Eindruck unterschiedlicher Organisationsstrukturen ist nicht von der Hand zu weisen. Wer sich die Vorstandsetagen der vielen Ost-Töchter der österreichischen Banken und Versicherer vor Augen führt, findet eher selten österreichische Manager. Hingegen sind etwa in den Werken deutscher Autobauer in Zentral- und Osteuropa lokale Manager die Ausnahme.

Diese Zusammenhänge sind von Gewicht, weil deutsche und österreichische Unternehmen insgesamt die grössten Investoren in Zentral- und Osteuropa sind. Die Deutschen prägen die Region vor allem mit ihrer Autoindustrie. Audi betreibt im ungarischen Győr das grösste Motorenwerk der Welt, auch Mercedes-Benz und bald BMW fertigen in Ungarn.

Der Volkswagen-Konzern besitzt nicht nur die tschechische Marke Skoda, sondern unterhält auch in der Slowakei und in Polen wichtige Werke.

Im Gefolge der Autokonzerne haben Autozulieferer wie Bosch oder Continental sowie weitere deutsche Industriefirmen in der östlichen EU «Werkbanken» errichtet. Die Verflechtung ist so stark, dass zwischen den vier «Visegrad»-Ländern und Deutschland eine volkswirtschaftlich bedeutende integrierte Wertschöpfungs- und Lieferkette entstanden ist.

Ein Heimmarkt für Österreich

Die Österreicher wiederum packten nach der Wende schnell ihre Chance und stiessen behertzt in die benachbarten Länder des ehemaligen «Ostblocks» vor. Es war eine einmalige Möglichkeit, aus dem kleinen Heimmarkt auszubreaken. Heute stammen zwei der drei grössten Banken in Zentral- und Osteuropa aus Österreich – die Erste Group und die Raiffeisen Bank International. Die Wiener Versicherungskonzerne VIG und Uniqa geben in der Region den Ton an, sie sind tätig vom Baltikum bis zum Balkan. Schliesslich expandierten auch österreichische Detailhandelsketten, Baumärkte und Möbelhändler nach Osten. Das kleine Österreich ist mit seinen Unternehmen in Zentral- und Osteuropa so stark verankert, dass die Region eigentlich zu einem zweiten Heimmarkt geworden ist.

Wie lässt sich der Unterschied zwischen der deutschen und der österreichischen Management-Kultur erklären? Ein wichtiger Grund für die Differenz liegt in den wirtschaftlichen Anreizen. So haben die Deutschen zwar grosse Industrierwerke in Zentral- und Osteuropa errichtet. Aber sie exportieren die vielen Autos und Industriegüter dann überwiegend wieder in alle Welt. Mithin müssen sich die deutschen Konzerne kaum mit der lokalen Kundschaft auseinandersetzen. Sie haben deshalb auch wenig Anreiz, sich auf die besonderen Kulturen und Mentalitäten der Osteuropäer einzulassen und lokale Topmanager zu engagieren. Wichtiger ist das «deutsche» Know-how, wie man einen Industriebetrieb effizient führt.

Demgegenüber haben die österreichischen Banken, Versicherer und Detailhändler keine andere Wahl, als sich auf die Osteuropäer einzulassen. Ihre Kundschaft ist vor Ort. Erfolgreich kann nur sein, wer versteht, wie die Osteuropäer «ticken». Darum ist es vernünftig, sich auf lokale Manager zu verlassen und diesen viel Entscheidungsfreiheit zu geben.

Hinter den verschiedenen Management-Kulturen stehen aber auch historische Triebkräfte. Ein deutscher Diplomat in Osteuropa erklärte mir einmal: «Die Deutschen haben eine sehr schwierige Geschichte mit Osteuropa. Zuerst haben wir die Völker in der Region überrannt und geknechtet. Dann kam der Eisernen Vorhang. Es ist kein Wunder, dass deutsche Unternehmen zunächst zurückhaltend waren – obwohl sie letztlich überall als Investoren willkommen gewesen sind. Dazu kommt, dass Deutschland nach der Wende stark mit der Wiedervereinigung und dem Aufbau Ostdeutschlands beschäftigt war.»

Die Österreicher hatten hingegen keine Wiedervereinigung zu bewältigen, und sie konnten unbelastet an enge historische Verbindungen anknüpfen, die teilweise die Zeit des Eisernen Vorhangs überdauert hatten. Das Habsburgerreich und dann die österreichisch-ungarische Doppelmonarchie (1867–1918) waren Vielvölker-Gebilde gewesen, die sich von Polen im Norden über das Gebiet der heutigen Ukraine im Osten bis weit hinunter auf den Balkan im Süden erstreckten. Damit die Spannungen in diesem vielfältigen Reich nicht überhandnahmen, mussten die Österreicher regionale Autonomie zulassen und Minderheiten respektieren.

Wien entwickelte sich im 19. Jahrhundert zum Schmelztiegel für Zuwanderer aus dem ganzen Reichsgebiet. An diese Tradition schloss man nach der Wende von 1989/90 an: Wien wurde zum Magneten für Menschen vom Balkan und aus den östlichen EU-Ländern.

Im Auftrag der Deutschen

Das grosse Verständnis der Österreicher für Zentral- und Osteuropa zeigt sich an vielen Stellen. Vielleicht der beste Beweis dafür ist, dass selbst grosse deutsche Konzerne ihr Osteuropa-Geschäft nicht aus der Heimat heraus führen, sondern dafür ein regionales Headquarter in Österreich unterhalten. So organisieren die Industrierkonzerne Siemens und Bosch oder die Konsumgüter-Gruppe Henkel ihr Osteuropa-Geschäft von Wien aus.

In einer Studie ermittelte der Betriebswirt Arnold Schuh von der Wirtschaftsuniversität Wien, dass im Jahr 2015 von rund 350 Regionalzentren in Österreich gut ein Drittel einen deutschen Mutterkonzern hatten. «Diese regionalen Headquarters sind ein gutes Beispiel dafür, dass deutsche Unternehmen auf österreichische Manager setzen, wenn es um Zentral- und Osteuropa

geht», erklärt Schuh. «Die Österreicher haben die Netzwerke sowie die sprachlichen und kulturellen Kompetenzen, die notwendig sind, um in der Region Erfolg zu haben.»

«Wiener Initiative» sei Dank

Die österreichische Affinität für Osteuropa wirkt ausserdem bis in die Politik hinein. Während der Wirtschafts- und Finanzkrise von 2008/09 gab es einen Moment, als Osteuropa vor dem Abgrund stand. An den Finanzmärkten hatte sich die Einschätzung durchgesetzt, dass die Region der nächste Pleitekandidat sein würde, und es drohte ein grosser Abzug von Kapital. Nur dank der sogenannten «Wiener Initiative» konnte die Region gerettet werden. Diese historisch ziemlich einmalige Kooperation von internationalen Finanzinstitutionen, lokalen Behörden und österreichischen Geschäftsbanken kam zustande, weil zentrale Akteure seit langem enge persönliche Beziehungen über die Grenzen hinweg gepflegt hatten.

In der deutschen Hauptstadt Berlin, wo selbst das nahe Polen mental weit weg liegt, hätte es dieses Verständnis für die Region nicht gegeben. Eine «Berliner Initiative» hätte kaum das Licht der Welt erblickt.

Die kulturelle Nähe der Österreicher zu Osteuropa hat freilich auch Schattenseiten. Eine gewisse Verwandtschaft gibt es ebenfalls beim Verhältnis zur Korruption. Diese ist in Zentral- und Osteuropa weiterhin ein Problem: In Ländern wie Ungarn, Tschechien oder der Slowakei treten etwa immer wieder Missbräuche bei der Verwendung von EU-Strukturhilfe-Geldern auf. Auch die Österreicher nehmen die «Freunderlwirtschaft» bisweilen auf die leichte Schulter. Das hat nicht zuletzt der «Ibiza-Skandal» gezeigt, der im Jahr 2019 die österreichische Regierungskoalition sprengte. Dagegen pflegen die Deutschen mehr Regelstreue.

Erfolge auf beiden Seiten

Wer ist mit seinem Ansatz erfolgreicher? Am Ende haben sowohl deutsche wie österreichische Firmen wohl das getan, was sie am besten können: Die Deutschen bauten in Zentral- und Osteuropa effiziente Industrierwerke auf – und sie trugen damit wesentlich zum wirtschaftlichen Aufholen des ehemaligen «Ostblocks» in den vergangenen drei Jahrzehnten bei. Die Österreicher ihrerseits setzten auf ihre Stärke, mit den Menschen umgehen zu können. Als Osteuropa-Versteher macht ihnen niemand so schnell etwas vor.

Zurück nach Zürich

Matthias Benz (mbe.) kennt beide aus eigener Anschauung: die Deutschen und ihre Mentalität sowie die Österreicher. Ab Sommer 2009 hat er fünf Jahre lang als Wirtschaftskorrespondent aus Berlin über Deutschland berichtet, seit Herbst 2014 beobachtet, analysiert und erlebt er von Wien aus das Geschehen in Österreich und Ostmitteleuropa. Sei es, dass er Bilanz über drei Jahrzehnte Transformation in Polen zieht, indem er die Geschichte eines Ehepaars mit Statistiken und diversen Studien zu einem eindrücklichen Gesamtbild verflechtet, sei es, dass er – wie hier – den Erfolg österreichischer Manager in Osteuropa erklärt: Der habilitierte Ökonom richtet seinen durch Erfahrung geschärften Blick auf das Kleine und das Grosse, die menschlichen Schicksale, unternehmerischen Erfolge und die wirtschaftlichen Zusammenhänge dahinter. So begleitete er die politischen Reformen in Österreich und brachte den Lesern Polen, Tschechien, die Slowakei, Ungarn und nicht zuletzt die Reformbemühungen in der Ukraine näher. Nun ist Benz auf die Redaktion in Zürich zurückgekehrt. Seine Nachfolge in Wien tritt Daniel Imwinkelried (imr.) an.

Österreich hat enge Banden zu Ostmitteleuropa



NZZ / mbe.