

Markterschließung und Expansion in den EU-Beitrittsländern Mittel- und Osteuropas

Teil 2: Branchenspezifische Fallstudien

Herausgeber: manager magazin · Autoren: Georg Stadtmann, Henrik Hermann, Jürgen Weigand



**Wissenschaftliche Hochschule für
Unternehmensführung (WHU)
Institute for Industrial Organization**

Prof. Dr. Jürgen Weigand
Dr. Georg Stadtmann
Burgplatz 2
56179 Vallendar
Tel +49 (0)261 6509 270
Fax +49 (0) 261 6509 279



EMC AG
Engineering & Management Consulting

**EMC AG Engineering
& Management Consulting**
Henrik Hermann
Köln Turm / Im Mediapark 8
50670 Köln
Tel +49 (0)221 55405429
Fax +49 (0)221 5540545



manager magazin
Dr. Henrik Müller
Ost-West-Straße 23
20457 Hamburg
Tel +49 (0)40 308005 0
Fax +49 (0)40 308005 67
www.manager-magazin.de

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
1 Vorwort.....	4
2 Analysekriterien zur Bewertung der Marktattraktivität.....	4
3 Fallstudie Biermarkt	7
3.1 <i>Marktvolumina im Überblick.....</i>	7
3.2 <i>Marktstruktur.....</i>	8
3.3 <i>Die Bedeutung von strategischem Wettbewerb.....</i>	11
3.4 <i>Bewertung der mittel - und osteuropäischen Biermärkte.....</i>	12
3.5 <i>Fazit.....</i>	13
4 Fallstudie: Bankensektor	14
4.1 <i>Die Marketplayer im mittel - und osteuropäischen Bankenmarkt.....</i>	14
4.2 <i>Die zukünftigen Marktplätze.....</i>	17
4.3 <i>Die unterschiedlichen Strategien der Marketplayer.....</i>	18
4.4 <i>Bewertung der mittel - und osteuropäischen Bankenmärkte.....</i>	20
4.5 <i>Fazit.....</i>	22
5 Fallstudie Mobilfunkmarkt.....	23
5.1 <i>Das Marktpotenzial für Mobilfunkdienste in Mittel- und Osteuropa</i>	23
5.2 <i>Die Marktstruktur.....</i>	24
5.3 <i>Strategischer Wettbewerb am Beispiel der Marktentwicklung in Ungarn</i>	24
5.3.1 <i>Nachfrageentwicklung und Wettbewerb</i>	25
5.3.2 <i>Strategisches Verhalten.....</i>	26
5.4 <i>Bewertung der mittel - und osteuropäischen Mobilfunkmärkte.....</i>	27
5.5 <i>Fazit.....</i>	29
6 Literaturverzeichnis	30

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prüfkriterien zur Bewertung der Attraktivität von Zielmärkten.....	4
Abbildung 2: Veränderungen im Trinkverhalten in Westeuropa (1991 – 2001)	7
Abbildung 3: Marktvolumen und Marktpotenzial der Biermärkte in Mittel- und Osteuropa	8
Abbildung 4: Die führenden Unternehmen im internationalen Biermarkt	9
Abbildung 5: Marktanteile auf den mittel- und osteuropäischen Biermärkten.....	9
Abbildung 6: Die Marktanteile nach der Übernahme der BBAG durch Heineken	10
Abbildung 7: Bewertung der Biermärkte in Mittel- und Osteuropa.....	13
Abbildung 8: Die Player im mittel- und osteuropäischen Bankenmarkt.....	14
Abbildung 9: Entwicklung der Kundenbasis der Ersten Bank	15
Abbildung 10: Kennzahlen der <i>Ersten Bank</i> Tochterunternehmen in MOE.....	16
Abbildung 11: Bankstellendichte der <i>Ersten Bank</i>	16
Abbildung 12: Bankstellendichte in West-Europa	17
Abbildung 13: Cost-Cutting Strategies in der Slowakei	18
Abbildung 14: Die Beteiligungen der HypoVereinsbank	19
Abbildung 15: Bewertung der Bankenmärkte in Mittel- und Osteuropa	21
Abbildung 16: Nachfrageindikatoren für den Mobilfunkmarkt in Osteuropa	23
Abbildung 17: Aktivitäten der dominanten europäischen Mobilfunkher in Osteuropa	24
Abbildung 18: Entwicklung der Anzahl Mobiltelefone und Marktanteile in Ungarn.....	25
Abbildung 19: Entwicklung der Marktanteile für Neukunden in Ungarn	27
Abbildung 20: Bewertung der Mobilfunkmärkte in Mittel- und Osteuropa	28

1 Vorwort

Immer mehr Unternehmen, vor allem auch mittelständische, versuchen, durch Internationalisierung dem Zangengriff aus stagnierendem oder rückläufigem Absatz und hohen Standortkosten zu entgehen. Für deutsche Unternehmen sind aktuell gerade die osteuropäischen EU-Beitrittskandidaten als potenzielle Zielmärkte interessant, denen vor dem Hintergrund der bevorstehenden EU-Mitgliedschaft eine Boomphase vorausgesagt wird. Höheres Wirtschaftswachstum sollte – so die Annahme – zu mehr Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen und somit zu einer Ausdehnung des Marktvolumens führen, an dem dann auch neu in den Markt eintretende Unternehmen partizipieren könnten.

Hierbei wird jedoch häufig übersehen, dass die Claims für die Neuaufteilung der Märkte in wichtigen Industrien dieser Länder bereits abgesteckt sind. Neuankömmlinge erwartet ein strategisch geführter Wettbewerb von etablierten Anbietern, die durch schon erreichte Größe und Markterfahrung Kosten- und Absatzvorteile besitzen. Diese Vorteile der etablierten Anbieter stellen für Neuankömmlinge Markteintrittshürden dar. Sie können den Markteintritt trotz erwarteten Marktwachstums unattraktiv – weil unprofitabel – machen.

Der Entscheider steht somit vor der Herausforderung, die strategische Ausgangssituation für einen Markteintritt richtig zu analysieren und zu interpretieren. Insbesondere wird zu zeigen sein, dass ein großes Marktpotenzial – wie es sich in expandierenden Märkten typischerweise aufzeigen lässt – allein noch keine hinreichende Bedingung für eine hohe Marktattraktivität darstellt.

Im Rahmen des vorliegenden 2. Teils der Studie „Markterschließung und Expansion in den EU-Beitrittsländern Mittel- und Osteuropas“ werden drei Fallstudien aus den Branchen Bierindustrie, Finanzdienstleistung und Mobilfunk vorgestellt, um die individuelle Entscheidungssituationen eines in den Markt eintretenden Unternehmens zu beleuchten.

2 Analyse Kriterien zur Bewertung der Marktattraktivität

Der Eintritt in einen neuen Markt und das Bestehen in einem strategisch geführten Wettbewerb setzen eine fundierte Analyse des Zielmarktes voraus. Abbildung 1 zeigt die Analyseschritte für die Bewertung der Attraktivität eines Markteintritts.

Abbildung 1: Prüfkriterien zur Bewertung der Attraktivität von Zielmärkten

Marktattraktivität		
Marktumfeld	Marktpotenzial	Bedeutung von strategischem Wettbewerb
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Institutionelle Rahmenbedingungen ◆ Gesamtwirtschaftliche Lage und Entwicklung ◆ Soziokulturelle Bedingungen ◆ Technologie und Infrastruktur 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nachfrageseitige Faktoren <ul style="list-style-type: none"> - Marktvolumen - Marktwachstum ◆ Angebotsseitige Faktoren <ul style="list-style-type: none"> - Anzahl und Größe der Anbieter - Marktanteile der etablierten Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Existenz von Größenvorteilen ◆ Grad der Irreversibilität der notwendigen Investitionen ◆ Kontrolle von Inputfaktoren durch etablierte Unternehmen ◆ Entscheidungspraxis der Wettbewerbsbehörden

Marktumfeld

Die Analyse des Marktumfeldes umfasst die Makro-Faktoren, die Marktgeschehen und Investitionen im Zielmarkt beeinflussen. Dabei handelt es sich um

- den institutionellen Rahmen (Gesetze, Bürokratie, Korruption etc.),
- den volkswirtschaftlichen Entwicklungszustand und das Wachstumspotenzial des Ziellandes oder -raumes (Stabilitätsdaten, Risikoring etc.),
- das soziokulturelle Umfeld (u. a. Sprache, Traditionen, Gewohnheiten) sowie
- den Stand der technologischen und infrastrukturellen Entwicklung.

Viele dieser Faktoren liegen im Global Competitiveness Report („GCR“, World Economic Forum, 2003) quantifiziert und zu Indexzahlen verdichtet für 80 Länder vor.

Marktpotenzial

Das dominante Kriterium für eine Markteintrittsentscheidung ist das Marktpotenzial.

Aus nachfrageseitiger Sicht sind insbesondere das Marktvolumen und das Marktwachstum der relevanten Produktsegmente zu analysieren. Darüber hinaus stellt sich die Frage nach Art (B2B, B2C), Anzahl und Größe der Nachfrager, um den Aufwand der Markterschließung abschätzen zu können.

Angebotsseitig stellt sich die Frage nach der Anzahl und Größe der Wettbewerber. In der Regel ist es einfacher, Marktanteile in fragmentierten Märkten zu übernehmen als in oligopolistischen Märkten mit wenigen Wettbewerbern. Der wichtigste Indikator in diesem Zusammenhang sind die Marktanteile der führenden Unternehmen.

Bedeutung von strategischem Wettbewerb

Ein gutes Marktpotenzial allein ist noch kein hinreichendes Kriterium für die Rentabilität eines Markteintritts. Um sicherzustellen, dass ein Markteintritt trotz großen Nachfragepotenzials nicht doch zu einem Misserfolg wird, ist zu überprüfen, inwiefern mit strategischem Wettbewerb durch die etablierten Unternehmen zu rechnen ist.

In vielen Märkten oder Marktsegmenten gibt es auch international oftmals nur einige wenige Anbieter mit hohen Marktanteilen. Solche konzentrierten oder oligopolistischen Märkte sind geprägt von strategischer Interaktion: Die Entscheidungen eines Unternehmens beeinflussen die Entscheidungen der Mitbewerber, und deren Entscheidungen wiederum die eigenen. Manager können diese wechselseitige Abhängigkeit „strategisch“ nutzen und die Entscheidungen der Konkurrenten durch gezielte Maßnahmen und gutes Timing zum eigenen Vorteil beeinflussen. Sie als Manager müssen stets das Szenario eines strategisch geführten Wettbewerbs in ihre Entscheidungsfindung einbeziehen.

Entscheidungen sind strategisch, wenn sie *kurzfristig* nicht oder nur unter hohen Kosten rückgängig gemacht werden können. Sie führen zu einer Selbstbindung, weil sie die zukünftigen eigenen Handlungsalternativen einschränken (Schelling 1960).

Um seine Truppen zum bedingungslosen Kampfeinsatz zu zwingen, ließ Hernán Cortez die Schiffe, die seine Truppen nach Peru gebracht hatten, verbrennen – eine extreme Form der Selbstbindung.

Selbstbindung im ökonomischen Sinn entsteht durch Investition in versunkenes Kapital, wie etwa in eine Produktionsanlage, die nur in der beabsichtigten Verwendung profitabel ist, oder in den Aufbau einer Marke, die bei einem Scheitern des Produktes im Markt unwiederbringlich verloren ist. Preise und Absatzmengen hingegen können in der Regel kurzfristig - also bei gegebenen Kapazitäten entlang der Wertschöpfungskette, schnell und ohne Selbstbindung der jeweiligen Marktsituation angepasst werden. Preis- oder Mengenpolitik sind daher taktische Maßrahmen. Sie werden durch die strategischen Entscheidungen über Produktionskapazitäten oder F&E-Ausrichtung determiniert.

Um strategischen Wettbewerb zu identifizieren, sind die folgenden Fragen zu beantworten:

- 1) Liegen signifikante Größenvorteile in der Produktion vor? In diesem Fall kann ein Markteintritt durch vorübergehende Ausweitung des Outputs und Senkung der Preise seitens der etablierten Unternehmen unrentabel werden. Dies trifft auf eine Vielzahl von Industrien zu, die homogene Massengüter produzieren. Zu prüfen ist, wie hoch der Marktanteil im Zielmarkt sein muss, um die mindestoptimale Betriebsgröße zu erreichen. Einen wichtigen Indikator für die mindestoptimale Betriebsgröße liefert der Vergleich des Preisniveaus im Zielmarkt mit den eigenen Gestehungskosten und Kostendegressionen, bereinigt um lokale Effekte (z. B. Arbeitskosten).
- 2) Sind für einen Markteintritt irreversible Investitionen notwendig? In diesem Fall hat das bereits am Markt aktive Unternehmen durch Selbstbindung den Anreiz zu einem Preiskampf geschaffen, der für das in den Markt eintretende Unternehmen nicht rational ist. Dies trifft zu auf den Infrastrukturteil von netzgebundenen Industrien (z. B. Ortsverteilernetze) sowie auch auf Industrien mit hohem F&E Aufwand (Flugzeugindustrie) oder Werbeaufwand (Konsumgüterindustrie, Getränkeindustrie) zu.
- 3) Existieren Engpassfaktoren, die als Inputfaktoren benötigt werden? Hier haben die bereits im Markt aktiven Unternehmen einen Anreiz, diese zu kontrollieren und so die Handlungsfreiheit von Wettbewerbern auf den nachgelagerten Produktionsstufen einzuschränken. Dies ist dann der Fall, wenn es sich bei den Inputfaktoren nicht um eine handelbare „commodity“ handelt oder aber die Transportkosten prohibitiv sind und so die lokale Verfügbarkeit des Rohstoffs zu signifikanten Kostenvorteilen führt. Vor diesem Hintergrund ist der Grad der vertikalen Integration der etablierten Unternehmen zu analysieren.
- 4) Wie sieht die Entscheidungspraxis der Wettbewerbsbehörden aus? Gerade in sich entwickelnden, expandierenden Märkten ist die angebotsseitige Marktstruktur zum Entscheidungszeitpunkt für einen Markteintritt noch nicht gefestigt. Um einschätzen zu können, inwiefern sich etablierte Unternehmen durch zukünftige Übernahmen Größenvorteile oder Inputfaktoren sichern können, ist es notwendig, die Entscheidungspraxis der Wettbewerbsbehörden zu analysieren und ggf. zu antizipieren (vgl. Weigand/Hermann/Stadtmann, 2003).

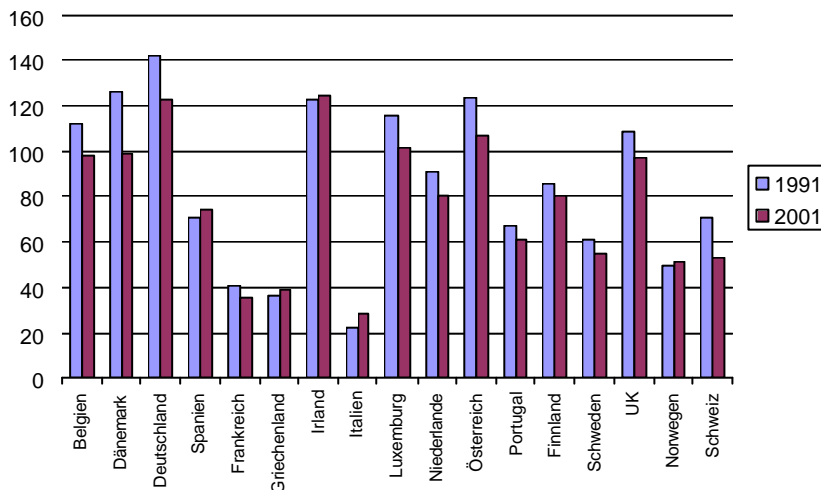
3 Fallstudie Biermarkt

In der europäischen Bierindustrie hat sich in den letzten Jahren durch Fusionen und Liquidationen ein starker Konzentrationsprozess vollzogen. Haupttreiber ist der sinkende Bierkonsum, der zu teilweise drastischen Umsatzrückgängen geführt hat. Vor diesem Hintergrund spielt die Internationalisierung in expandierende Märkte eine zentrale Rolle für die führenden Unternehmen. Ein Fokus liegt hierbei neben China auf Mittel- und Osteuropa.

3.1 Marktvolumina im Überblick

Zu den drei führenden Biernationen – bezogen auf den Pro-Kopf-Verbrauch – gehören Tschechien (159 Liter), Irland (125 Liter) und Deutschland (123 Liter). Nach Angaben des Verbandes der Bierbrauer in Europa wurden in West-Europa im Jahr 2001 rund 315,7 Mio. hl Bier produziert. Vergleicht man diese Produktionsmenge mit dem Wert in 1991 (322,4 Mio. hl), so fällt auf, dass die *Produktion* in Westeuropa rückläufig ist und um ca. 2.1 % gesunken ist. Der *Bierverbrauch* in Westeuropa ist im o. g. 10 Jahreszeitraum sogar noch deutlicher gesunken und hat sich um 5.2 % reduziert. Dabei hat es die größten Veränderungen in der Schweiz (-25 %), Dänemark (-22 %) sowie Österreich (-14 %) und Deutschland (-13 %) gegeben. Der Bierkonsum in Westeuropa ist also – ähnlich wie in den USA – auf hohem Niveau leicht rückläufig (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Veränderungen im Trinkverhalten in Westeuropa (1991 – 2001)



Quelle: Die Europäischen Brauer (2002).

In Osteuropa werden hingegen ständig neue Rekordmarken aufgestellt. Beispiel Polen: Der polnische Biermarkt wächst kontinuierlich. 1993 betrug der Pro-Kopf-Verbrauch dort 22 Liter, 1999 58 Liter, 2002 65 Liter. Somit lag die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate bei ca. 12,8 %. Auch der russische Getränkemarkt boomt. Allein 69,5 Mio. hl Bier wurden 2002 vermarktet. Das Marktwachstum vollzieht sich in Russland noch deutlich rasanter als in Polen: Der Pro-Kopf-Verbrauch hat sich in den letzten vier Jahren verdoppelt. Dennoch liegt der

Verbrauch in Russland erst bei knapp 48 Liter pro Kopf und lässt somit auch für die Zukunft ein erhebliches Wachstumspotenzial erwarten.

Abbildung 3: Marktvolumen und Marktpotenzial der Biermärkte in Mittel- und Osteuropa

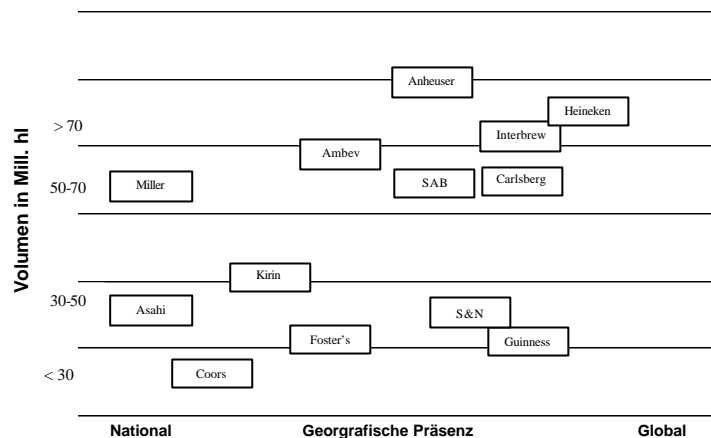
Land	Gesamter Biermarkt (in 2002 in Mio. hl)	Pro Kopf Konsum	Erwartetes Wachstum pro Jahr 2002 – 2007
Russland*	69,5	48	einstellig
Polen	26,0	65	3 %
Tschechien	16,1	159	0 %
Ukraine*	13,7	28	zweistellig
Rumänien	11,5	54	7 %
Bosnien / Serbien / Albanien	8,9	49	3 %
Österreich	8,9	109	-1 %
Ungarn	7,5	76	1 %
Slowakei	5,1	91	1 %
Bulgarien	4,3	50	5 %
Kroatien	3,7	81	1 %
Kasachstan*	3,0	20	hoch
Slowenien	1,7	88	1 %
Mazedonien	0,7	32	1 %

Quellen: Heineken (2003). *Baltic Beverage Holdings (2003), Erwartetes Wachstum für 2003.

3.2 Marktstruktur

In den letzten zehn Jahren hat im internationalen Biermarkt eine sehr starke Konsolidierung stattgefunden. Die zehn größten Bierunternehmen haben ihr zusammengefasstes Produktionsvolumen von 400 Mill. hl auf 650 Mill. hl ausdehnen können (Carlsberg 2001, S. 30). Der sinkende Bierkonsum in den Industrienationen kann als ein Haupttreiber dieses Konzentrationsprozesses angesehen werden. Die resultierenden Umsatzeinbußen führen dazu, dass die Brauereien auch ihre Kostenstruktur anpassen müssen. Auf Grund dessen wird versucht, über Fusionen in allen Bereichen der Wertschöpfungskette Economies of Scale zu generieren.

Abbildung 4: Die führenden Unternehmen im internationalen Biermarkt



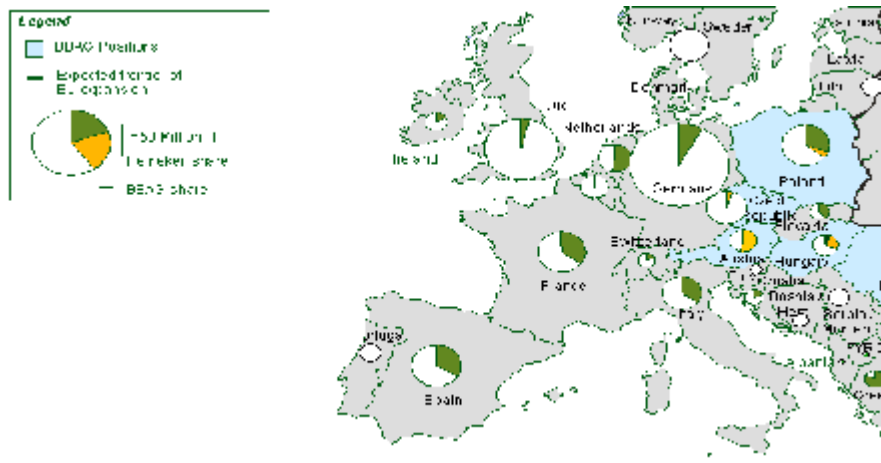
In Abbildung 4 sind die größten 13 Bierkonzerne der Welt und ihre Produktionsvolumina abgetragen. Dabei wurde ferner differenziert, wie stark diese Unternehmen als nationale oder weltweit agierenden Unternehmen auftreten. Obige Abbildung ist insofern bereits überholt, als dass durch die Fusion des südafrikanischen Unternehmens SAB mit der Miller Gruppe eine weitere Marktvereinigung stattgefunden hat.

Auf dem mittel- und osteuropäischen Markt sind ebenfalls einige der oben genannten Global Player aktiv. In Abbildung 5 sind die Marktanteile der verschiedenen Unternehmen (soweit verfügbar) aufgelistet. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Baltic Beverage Holding (BBH), ein Unternehmen ist, welches zu 50 % von dem dänischen Unternehmen Carlsberg und zu 50 % von dem finnischen Unternehmen Oyi Hartwall gehalten wird. Da jedoch Oyi Hartwall zu 100 % im Besitz von Scottish & Newcastle (S&N) ist, muss letztgenanntes Unternehmen als das eigentliche Mutterunternehmen angesehen werden. Ferner war mit der Brau-Beteiligungs-AG (BBAG) ein österreichisches Unternehmen im mittel- und osteuropäischen Biermarkt aktiv, welches jedoch im Mai 2003 durch Heineken übernommen wurde.

Abbildung 5: Marktanteile in den mittel- und osteuropäischen Biermärkten

	BBAG	Heineken	Interbrew	Carlsberg	SAB Miller	Regionale Anbieter*	Andere
Polen	5 %	32 %		14 %	30 %	17 %	2 %
Rumänien	34 %		13 %		12 %	33 %	8 %
Ungarn	26 %	7 %	30 %		30 %	1 %	6 %
Slowakei		43 %			22 %	n.a.	35 %
Mazedonien		71 %				n.a.	29 %
Bulgarien		23 %	23 %	20 %		n.a.	34 %
Kroatien		19 %	46 %	10 %		n.a.	25 %
Tschechien	5 %		14 %		46 %	33 %	2 %
Russland		4 %	12 %	33 % (BBH)	2 %	n.a.	49 %
Ukraine			32 %	20 % (BBH)		n.a.	48 %

Abbildung 6: Die Marktanteile nach der Übernahme der BBAG durch Heineken



Durch die Übernahme der Brau-Beteiligungs AG wird Heineken zum neuen Top-Player im osteuropäischen Biermarkt – Die Aktivitäten werden aus Österreich gesteuert

„Mit der Übernahme der österreichischen Brau-Beteiligungs-AG durch das niederländische Unternehmen Heineken hat sich im zentraleuropäischen Biermarkt ein neuer Top-Player formiert. Die BBAG Heineken Gruppe wird nach dem Zusammenschluss in Polen, Rumänien, Österreich, Ungarn, Slowakei und Mazedonien die Position der Marktführerschaft einnehmen. In Bulgarien und Kroatien werden die zweithöchsten, in Tschechien die vierthöchsten Marktanteile gehalten. Damit hält die Gruppe insgesamt in den oben genannten Ländern einen Marktanteil von ca. 29 %.

BBAG war bislang in Rumänien mit einem Marktanteil von 34 Prozent die Nummer Eins, mit 27 Prozent in Ungarn die Nummer Zwei. In Polen belief sich der Marktanteil auf 5,5 Prozent, in Tschechien auf fünf Prozent.

Die künftigen Aktivitäten der Region Zentral- und Osteuropa sollen nach Angabe von BBAG und Heineken in der Brau Union gebündelt werden. Die Unternehmenszentrale für Zentraleuropa wird in Österreich etabliert. Brau Union wird dann für Österreich, Ungarn, Polen, Rumänien, Tschechien, Slowakei, Montenegro, Bulgarien, Serbien, Bosnien-Herzegowina, Mazedonien, Kroatien, Slowenien und Albanien verantwortlich sein.

Analysten hatten immer wieder Heineken favorisiert, weil sich deren Portfolio im Osten besser mit den Aktivitäten der BBAG ergänzten als mit den Konkurrenten (vgl. Reuters 2003). So wird auch erwartet, dass der Übernahme durch die Wettbewerbsbehörden keine Steine in den Weg gelegt werden. Schaut man auf die Bierlandkarte in Abbildung 6 oder analysiert anhand der Abbildung 5 die Marktanteile in den verschiedenen mittel- und osteuropäischen Ländern, so fällt auf, dass Heineken lediglich in Polen und Ungarn zusätzliche Marktanteile gewinnen wird und ansonsten lediglich Marktanteile in jenen Ländern erhält, in denen Heineken bisher nicht präsent war. Insofern ist auch kein grundsätzliches Veto einer Wettbewerbsbehörde zu erwarten. Unter Umständen könnten jedoch die nationalen Wettbewerbsbehörden in Polen und Ungarn Auflagen erlassen, da der Marktanteil in beiden Ländern nach dem Zusammenschluss mehr als 30 % betragen wird, und somit eine marktbeherrschende Stellung vermutet werden kann.“ (Reuters 2003).

3.3 Die Bedeutung von strategischem Wettbewerb

Wie die Analyse der Marktstruktur zeigt, wird der osteuropäische Biermarkt von wenigen multinationalen Unternehmen dominiert, welche die Marktanteile unter sich ausmachen. Eine solche Konstellation deutet auf ein hohes Potenzial für strategischen Wettbewerb hin, der im Folgenden analysiert werden soll.

Größenvorteile in der Produktion

Die Bierindustrie ist bekannt für hohe Fixkosten (Produktionsanlagen, Logistik, Werbung) und geringe Produktionsgrenzkosten. Die internationalen Großbrauereien haben zunächst über Zukäufe unabhängige Wettbewerber eliminiert und dann das Produktionsvolumen rasch ausgedehnt. Im Zuge der zunehmenden Marktsättigung kam es zu aggressiven Preiskämpfen, die diejenigen Unternehmen aus dem Markt zwangen, deren Kostenstrukturen noch kein effizientes Niveau erreicht hatten. So zog sich beispielsweise die Holsten-Brauerei gegen Ende 2001 mit einem Verlust von 27 Mio. DM aus dem polnischen Markt zurück (vgl. Holsten 2001).

Irreversibilität von Investitionen

Da eine Differenzierung im Biermarkt auf Grund der weitgehenden Homogenität des Produktes nur über die gezielte Positionierung von Marken und Produkten möglich ist, erfordert die Erreichung der für eine Fixkostendegression notwendigen Marktanteile hohe Werbebudgets. Diese Kosten sind für die bereits im Markt aktiven – und damit den Konsumenten bekannten – Unternehmen unwiederbringlich verloren. Damit haben die etablierten Anbieter einen Hebel für den strategischen Wettbewerb und können potentielle Konkurrenten abschrecken oder sie zu einem Markteintritt in die Nische zwingen. Entsprechende Signale werden derzeit von BBH und Interbrew in Russland gesetzt, wo deren Werbebudgets zwischen 2000 und 2002 von 3,7% des Umsatzes auf 6,4% (BBH) bzw. von 14,1% des Umsatzes auf 29,2% (Interbrew) gestiegen sind.

Engpassfaktoren

Neben der horizontalen Konzentration ist in den osteuropäischen Biermärkten eine zunehmende Konzentration entlang der Wertschöpfungskette zu beobachten, die u. a. zum Ziel hat, Engpassfaktoren zu kontrollieren und im strategischen Wettbewerb auszuspielen. Die führenden Anbieter haben kürzlich sowohl auf der Beschaffungs- wie auch der Absatzseite vertikal integriert. Ein extremes Beispiel ist in der Slowakei zu beobachten, wo Heineken die Produktionskapazitäten des übernommenen Hurbanovo Malz-Hauses von 80.000 t auf 135.000 t erhöht hat. Heineken Slovensko ist nun einer der größten Malzproduzenten Europas (vgl. Heineken, Geschäftsbericht 2002, S. 26) und deckt ca. 38 % des gesamten Malzbedarfs von Heineken in den mittel- und osteuropäischen Staaten ab. Schließt man von der Produktionskapazität für Malz auf die Menge des Endproduktes, so ist die Kapazität von Heineken Slovensko um fast 100 % größer als der gesamte Biermarkt der Slowakei. Heineken hat damit ausreichend Kapazität, um den Bierausstoß kurzfristig zu Grenzkosten zu erhöhen, um einen Preiskampf zu führen oder zunehmende Nachfrage zu befriedigen.

Entscheidungspraxis der Wettbewerbsbehörden

Gerade in sich entwickelnden, expandierenden Märkten ist die angebotsseitige Marktstruktur zum Entscheidungszeitpunkt für einen Markteintritt noch nicht gefestigt. Um einschätzen zu können, inwiefern sich etablierte Unternehmen durch zukünftige Übernahmen Größenvorteile oder Inputfaktoren sichern können, ist es notwendig, die Entscheidungspraxis der Wettbewerbsbehörden zu analysieren und ggf. zu antizipieren.

Die Wettbewerbsbehörden der mittel- und osteuropäischen Länder arbeiten bereits seit einiger Zeit über entsprechende Abkommen mit der EU Kommission in Brüssel zusammen und legen zunehmend die EU-Maßstäbe bei der Bewertung von Zusammenschlussvorhaben und anderen kartellrechtlich relevanten Unternehmensentscheidungen zugrunde. Durch den Aufkauf der österreichischen Brau und Brunnen AG hat Heineken seine Marktanteile in Polen und Ungarn auf über 30 % erhöht. Somit könnte eine marktbeherrschende Stellung unterstellt werden. Da Wettbewerbsdruck von anderen Global Players vorhanden ist und Heineken ansonsten lediglich Marktanteile in jenen Ländern gewonnen hat, in denen das Unternehmen bisher nicht präsent war, wurde der Zusammenschluss von den Wettbewerbsbehörden nicht beanstandet.

Ob die EU Kommission nach dem Beitritt der mittel- und osteuropäischen Länder eine weiche oder eher strenge wettbewerbspolitische Linie verfolgen wird, ist noch nicht absehbar. Die Erfahrung in Deutschland mit dem „Aufbau Ost“ zeigt, dass regionalpolitische Argumente die Kriterien der Wettbewerbsbehörden aufweichen können.

3.4 Bewertung der mittel- und osteuropäischen Biermärkte

Eine vergleichende Bewertung der Attraktivität der osteuropäischen Biermärkte kann auf der Basis eines Scoringmodells erfolgen, in das sowohl makro- als auch mikroökonomische Faktoren einfließen. Die Gewichtung dieser Faktoren erfolgt hierbei subjektiv durch den Entscheider. Für die vorliegende Fallstudie wurde die Gewichtung wie folgt vorgenommen (vgl. Abbildung 7):

1. Die absolute Marktgröße mit der Einwohnerzahl als Bemessungsgrundlage geht mit einem Gewicht von 10 % in die Bewertung ein.
2. Die Bewertung des (makroökonomischen) Marktumfeldes sowie die Durchsetzungskraft der Wettbewerbsbehörden gehen jeweils mit einem Gewicht von 5 % in die Bewertung ein. Datenbasis für die Bewertung ist der Growth Competitiveness Report (GCR) des World Economic Forum.
3. Die Qualität der Wertschöpfungskette, die in den Dimensionen „Beschaffung“, „Produktion“ und „Absatz“ ebenfalls im GCR erhoben wird, geht mit insgesamt 25 % in die Bewertung ein.
4. Der aktuelle Pro-Kopf-Konsum und das bis 2007 prognostizierte Marktwachstum werden mit 5 % bzw. 20 % gewichtet.
5. Das stärkste Gewicht in der Bewertung erhält der Marktanteil der Großunternehmen: Je größer dieser ist, desto geringer ist die Chance für einen erfolgreichen Markteintritt.

Abbildung 7: Bewertung der Biermärkte in Mittel- und Osteuropa

Land	Marktgröße (Einw. in Mio.)	Marktumfeld (weltweit)	Wettbe- werbsbehör- den * (Score, weltweit = 4.0)	Qualität der Wertschöpfungskette			Pro-Kopf- Konsum 2002 (in Liter)	Marktanteil Global Players (kumuliert; in Prozent)	Endrang (Score)
				Beschaffung	Produktion	Absatz			
Russland	1 (144,5)	7 (64) 7 (3,0)	4	6	6	2 (48) 2 (5-10)	1 (51)	1 (3,2)	
Ukraine	2 (49,3)	9 (77) 7 (3,0)	6	8	7	1 (28) 1 (> 10)	2 (52)	2 (3,65)	
Polen	3 (38,6)	4 (51) 3 (3,8)	3	5	3	5 (65) 5 (3)	8 (81)	5 (5,25)	
Rumänien	4 (22,4)	8 (66) 9 (2,8)	9	9	9	4 (54) 3 (7)	3 (59)	4 (5,00)	
Tschechien	5 (10,3)	2 (40) 2 (3,9)	1	1	2	9 (159) 9 (<1)	4 (65)	3 (4,5)	
Ungarn	6 (10,1)	1 (29) 1 (4,9)	2	3	1	6 (76) 6 (1)	9 (93)	6 (5,4)	
Bulgarien	7 (7,9)	6 (62) 6 (3,1)	8	7	8	3 (50) 4 (5)	6 (66)	8 (5,95)	
Slowakei	8 (5,4)	3 (49) 4 (3,6)	5	2	4	8 (91) 6 (1)	4 (65)	7 (5,50)	
Kroatien	9 (4,4)	5 (58) 5 (3,5)	7	4	5	7 (81) 6 (1)	7 (75)	9 (6,3)	
Gewicht (subjektiv)	0,10	0,05 0,05	0,05	0,10	0,10	0,05 0,2	0,3	= 1,0	

Im Endergebnis zeigt sich, dass mit Russland und der Ukraine zwei Märkte die Spitzenplätze belegen, die nicht zu den Beitrittskandidaten gehören. Auf Grund der sehr guten Qualität der Wertschöpfungskette und des Marktumfeldes belegt Tschechien trotz relativ geringer Marktgröße den dritten Rang.

Die Chancen in den gut positionierten Zielmärkten werden jedoch sehr stark dadurch relativiert, dass auch beim Bestplatzierten Russland die multinationalen Konzerne bereits einen Marktanteil von 51 % halten. Berücksichtigt man darüber hinaus das hohe Potenzial für strategischen Wettbewerb – wie anhand der Beispiele Preiskampf, hohe Marketingaufwendungen und Besetzung von Inputfaktoren im vorigen Kapitel gezeigt – so erscheint der Eintritt in die osteuropäischen Biermärkte insbesondere für mittelständische Unternehmen eher unattraktiv.

3.5 Fazit

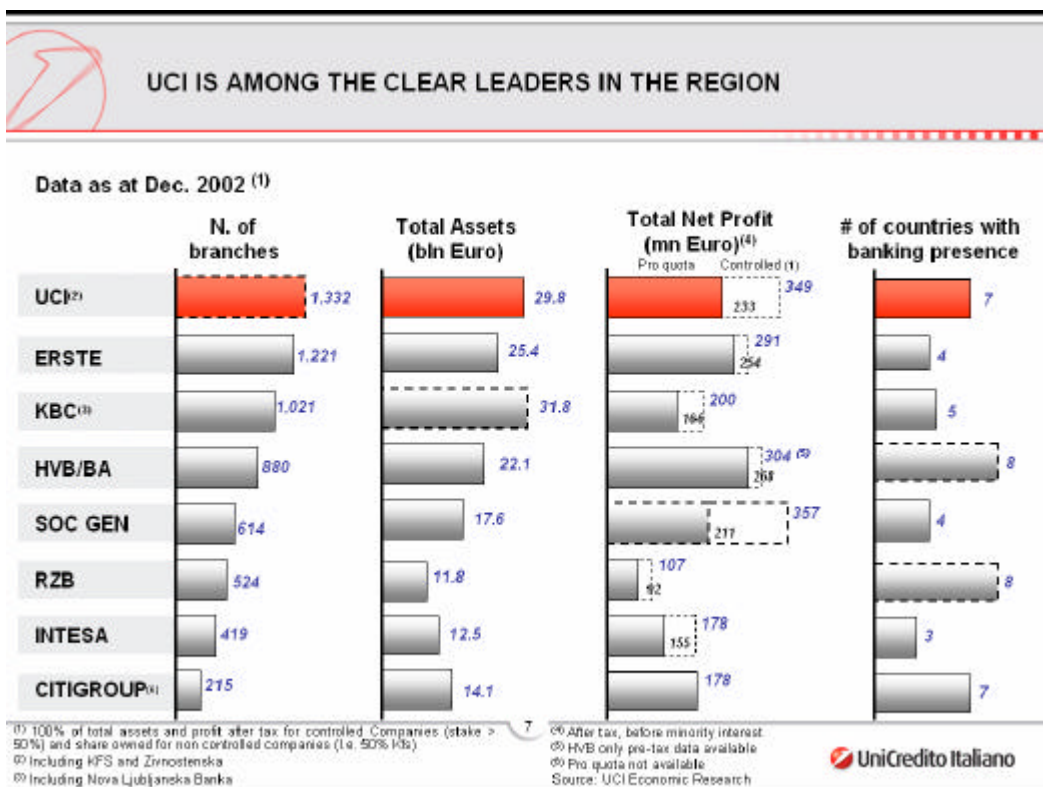
Es lässt sich festhalten, dass sich die Attraktivität der osteuropäischen Biermärkte aus Sicht der noch nicht etablierten Unternehmen trotz großer Marktvolumina und guter Wachstumsraten in einigen Ländern eher verhalten darstellt. Bereits jetzt handelt es sich um einen „Closed-Shop“ multinationaler Unternehmen, die den Markt durch weitere Zukäufe unter sich aufteilen werden. Der Grund dafür liegt darin, dass die Produkt- und Marktcharakteristika strategisches Wettbewerbsverhalten möglich machen und fördern.

4 Fallstudie: Bankensektor

4.1 Die Market-Player im mittel- und osteuropäischen Bankenmarkt

Nimmt man eine länderspezifische Betrachtung des Bankensektors in den verschiedenen osteuropäischen Staaten vor, so fällt auf, dass einige etablierte internationale Banken Anteile an mehreren Tochterunternehmen in verschiedenen Ländern Mittel- und Osteuropas halten. So ist beispielsweise die italienische Bank Unicredito an sieben verschiedenen Standorten vertreten. In Polen ist sie z. B. Mehrheitsaktionär der größten nicht staatlichen Bank *Pekao*. In der Slowakei ist sie an der fünfgrößten Bank *UniBanka* beteiligt. Abbildung 8 gibt einen Überblick über die verschiedenen Player im Markt und fasst erste wichtige Kennzahlen zusammen.

Abbildung 8: Die Player im mittel- und osteuropäischen Bankenmarkt



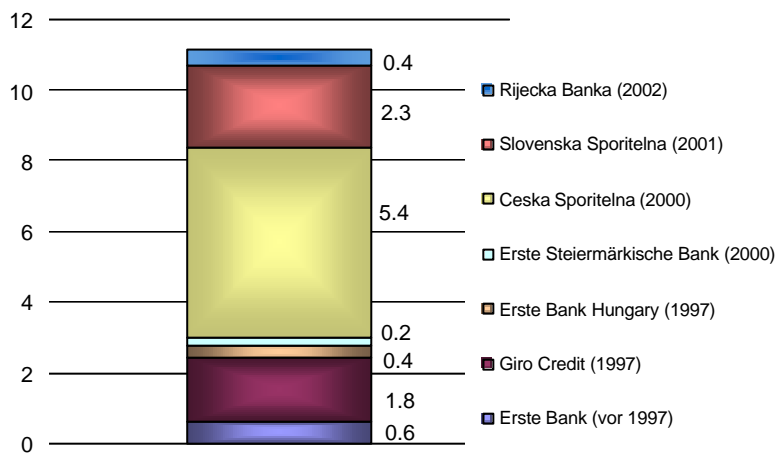
Quelle: Unicredito (2003).

Bereits durch die Analyse dieser Abbildung 8 können einige Hinweise gewonnen werden, dass im mittel- und osteuropäischen Bankensektor durch die verschiedenen Market Player unterschiedliche Strategien implementiert wurden. So ist beispielsweise die Citigroup mit

insgesamt 215 Filialen an sieben verschiedenen Standorten vertreten. Im Gegensatz dazu ist das Filialnetz der Ersten Bank weitaus konzentrierter auf vier Standorte konzentriert und weist mit 1.221 Filialen eine weitaus größere Dichte aus.

Die Erste Bank Österreich ist ein interessantes Fallbeispiel, da sie zu Beginn des Jahres 1997 lediglich national operierte und mit 0,6 Millionen Kunden ein relativ kleines österreichisches Kreditinstitut darstellte. Durch eine Expansionsstrategie – finanziert durch diverse Kapitalaufnahmen am Aktienmarkt – konnte die Anzahl der Kunden jedoch innerhalb von 5 Jahren auf ca. 11 Millionen Kunden ausgebaut werden. Zur Zeit nimmt die Erste Bank im tschechischen, slowakischen und kroatischen Bankenmarkt eine führende Rolle ein. In Abbildung 9 ist die Entwicklung der Kundenbasis der Ersten Bank graphisch aufbereitet. Die Graphik zeigt, das immense Unternehmenswachstum auf, welches durch die verschiedenen Übernahmen gespeist wurde. Dabei wird deutlich, dass insbesondere durch die Akquisition der tschechischen und slowakischen Banken eine erhebliche Verbreiterung der Kundenbasis stattgefunden hat.

Abbildung 9: Entwicklung der Kundenbasis der Ersten Bank



Quelle: Erste Bank (2003). Einheiten: In Millionen Kunden.

Abbildung 10: Kennzahlen der *Ersten Bank* Tochterunternehmen in MOE

	Česka Sportelna		Slovenska Sportelna		Erste Hungary		Erste Steiermärkische		Riječka Banka	
	Q1/2003	Q1/2002	Q1/2003	Q1/2002	Q1/2003	Q1/2002	Q1/2003	Q1/2002	Q1/2003	Q1/2002
Net Profit (in € Mill.)	56,8	30,4	24,1	8,0	3,1	0,5	2,7	3,0	6	n.a.
Aufwand/Ertrags-Relation	61,9 %	60,6 %	53,2 %	58,4 %	70,2 %	81,1 %	14,1 %	16,2 %	17,0 %	n.a.
ROE (%)	23,6 %	15,1 %	30,1 %	11,5 %	17,3 %	3,4 %	48,7 %	48,6 %	53,8 %	n.a.
Bilanzsumme	17.202	15.831	4.930	4.774	1.622	1.113	936	674	1.076	n.a.
Mitarbeiter	12.905	13.210	5.243	5.777	1.164	1.082	556	414	952	n.a.

Quelle: Erste Bank (06/2003), S. 9.

In Abbildung 10 sind einige wichtige Kennzahlen für die von der Ersten Bank übernommenen Kreditinstitute in Mittel- und Osteuropa aufgeführt. Lässt man die kroatischen Banken unberücksichtigt – da diese Kennzahlen auf eine Ausnahmesituation hindeuten – so liegt die Aufwand Ertrags-Relation im Jahr 2003 zwischen 53,2 % (Slovenska Sportelna) und 70,2 % (Erste Hungary).

Abbildung 11: Bankstellendichte der *Ersten Bank*

	Anzahl an Filialen	Anzahl an Kunden (in Mill.)	Kunden pro Filiale
Osterreich	1.068	2,4	2.247
Tschechien	673	4,9	7.281
Slowakei	353	2,3	6.516
Ungarn	79	0,4	5.063
Kroatien	112	0,6	5.357

Quelle: Erste Bank (04/2003), S. 8

Bezüglich der Bankstellendichte kann festgehalten werden, dass die Anzahl der Kunden pro Filiale in Mittel- und Osteuropa derzeit deutlich höher liegen als im EU-Durchschnitt.

Abbildung 12: Bankstellendichte in West-Europa

	insgesamt		Einwohner je Bankstelle	
	1998	2001	1998	2001
Deutschland	66.764	56.627	1.230	1.450
Euro-Raum	186.404	176.654	1.600	1.750
EU	206.659	193.630	1.875	1.960

Quelle: BDB (2003). (Eurostat, OECD, Europäische Bankenvereinigung). Die Daten für 2001 stammen zum Teil aus unterschiedlichen Quellen und sind deshalb nicht alle ohne weiteres untereinander und auch nicht mit den Zahlen für 1998 vergleichbar.

4.2 Die zukünftigen Marktplätze

In einem Ausblick resümiert die Erste Bank (04/2003), dass eine EU-Mitgliedschaft Kroatiens in einer zweiten Welle in 2007 möglich ist. Im weiteren Verlauf der strategischen Analyse wird der Finanzmarkt Bulgariens als weiterer EU-Kandidat unter die Lupe genommen. Eine Szenario-Analyse zeigt, dass Bulgarien im Jahr 2010 jene finanziellen Kennzahlen aufweisen könnte, die Polen und Ungarn im Jahr 2001 erreicht hatten. Somit wird Bulgarien von den Analysten der Ersten Bank als ein interessanter Markt eingeschätzt. Deshalb wird nach potenziellen Übernahmekandidaten in Bulgarien Ausschau gehalten. Diese sollten ebenfalls, wie die bisherigen Übernahmekandidaten, eine ähnliche Struktur wie der Sparkassensektor aufweisen und einen relativ hohen Kundenstamm bzw. Marktanteil im Bereich des Retailbankings besitzen. Ferner wird ausgeführt, dass die Erste Bank an einer Übernahme eines entsprechenden bulgarischen Kandidaten interessiert ist, falls er zum Verkauf ansteht (Erste Bank (04/2003, S. 13f). Wie den Informationen aus der Box 1 entnommen werden kann, ist ein erster Deal im Mai 2003 jedoch geplatzt.

Box 1: Engagement in Bulgarien vorerst geplatzt

„Die bulgarische Bankkonsolidierungsgesellschaft BCC hat heute, Dienstag 13. Mai 2003, entschieden, das Angebot der Erste Bank der österreichischen Sparkassen AG für den Erwerb der bulgarischen Sparkasse DSK abzulehnen. Begründet wurde diese Entscheidung mit dem um 6 % höheren Kaufofferte der ungarischen OTP.

Die Erste Bank ist nach wie vor davon überzeugt, dass ihr Angebot hinsichtlich der vorgeschlagenen Strategie für die DSK vor allem für die Kunden Vorteile gebracht und darüber hinaus der bulgarischen Wirtschaft wichtige Wachstumsanreize für die Entwicklung des Mittelstandes geboten hätte. Durch die Erfahrungen der Erste Bank mit den Strukturen der Europäischen Union würde die Entwicklung der DSK zu einer modernen kun-

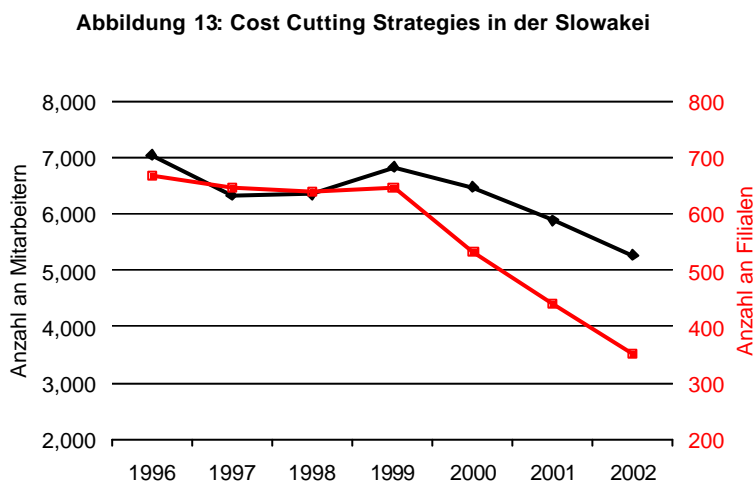
denorientierten Bank beschleunigt und die Einbindung der bulgarischen Wirtschaft in den europäischen Wirtschaftsraum forciert werden.

Die Erste Bank hat für die DSK nach Abschluss einer sorgfältigen Due Diligence ein attraktives Angebot gelegt, welches den Wert der DSK realistisch widerspiegelt. Andreas Treichl, Generaldirektor der Erste Bank: "Wir haben einen Preis geboten, der kaufmännisch sinnvoll ist und haben im Sinne unserer Aktionäre klare Vorstellungen, was die Erträge auf das eingesetzte Kapital betrifft."

Trotz des Interesses an einem weiteren Ausbau ihrer mit über 10 Millionen Kunden führenden Position als Retailbank in Zentraleuropa wird die Erste Bank von ihren Vorstellungen was die Relation von Preis und Ertrag angeht, auch bei weiteren möglichen Akquisitionen nicht abweichen." (Erste Bank 13.05.2003).

4.3 Die unterschiedlichen Strategien der Market-Player

Aus der Abbildung 13 ist ersichtlich, dass die Erste Bank nach der Übernahme des Marktführers in der Slowakei eine Cost-Cutting-Strategie implementiert hat. Nach dem Einstieg der Ersten Bank wurde die Anzahl der Mitarbeiter jeweils um 10 % pro Jahr reduziert. Die Anzahl der Filialen wurde im Verhältnis jedoch noch viel stärker verringert. Die Implementierung einer solchen Cost-Cutting-Strategie setzt jedoch voraus, dass ein Mutterunternehmen ein relativ großes Tochterunternehmen übernimmt.

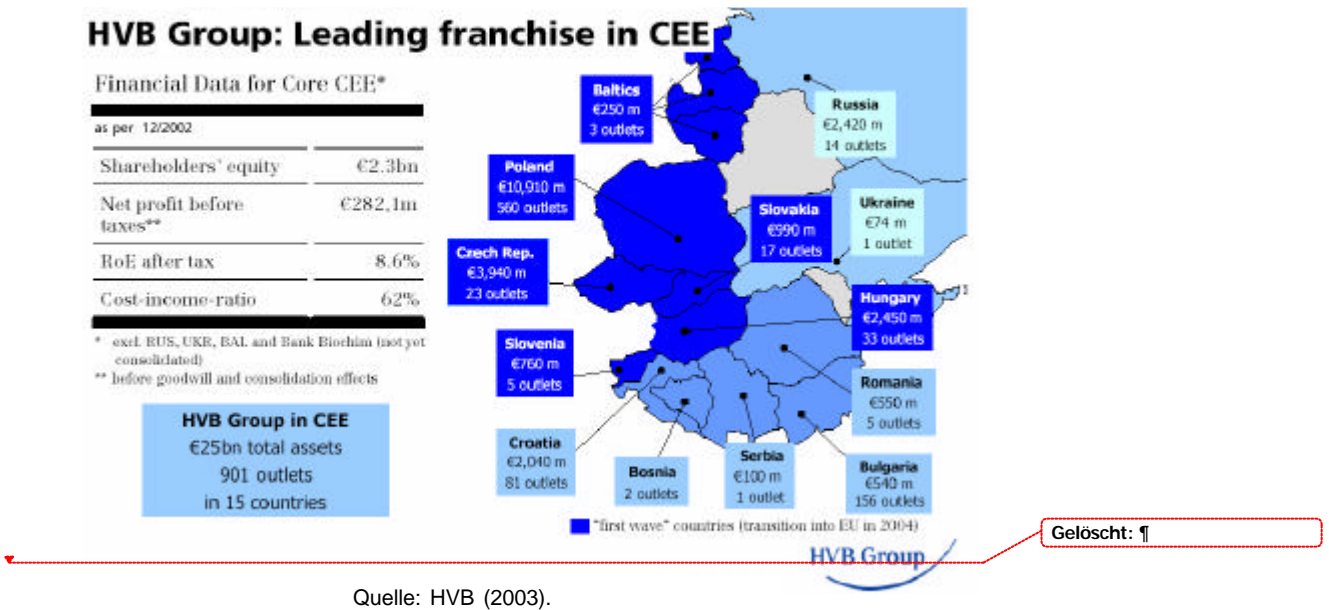


Quelle: Slovenská sporiteľna (2002).

Die Verfolgung einer solchen Cost-Cutting-Strategie wäre z. B. durch die HypoVereinsbank (HVB) in vielen mittel- und osteuropäischen Ländern, in denen sie operiert, überhaupt nicht möglich. Abbildung 14 zeigt nämlich, dass die HVB in vielen verschiedenen Ländern mit relativ kleinen Einheiten agiert. Eine genaue Analyse zeigt, dass die HVB in

neun verschiedenen Ländern mit weniger als 25 Filialen vertreten ist. Bedenkt man hingegen, dass die Erste Bank allein im Jahr 2002 in der Slowakei ca. 88 Filialen geschlossen hat, wird der Unterschied zwischen den beiden Strategien noch offensichtlicher.

Abbildung 14: Die Beteiligungen der HypoVereinsbank



Die bisherigen Ausführungen lassen darauf schließen, dass die HVB nicht an die Existenz von Economies of Scale glaubt und vielmehr versucht, mit relativ kleinen Einheiten an möglichst vielen verschiedenen Standorten die *Sahne abzuschöpfen*. Die Erste Bank ist jedoch stets an den Marktführern des jeweiligen Zielmarktes interessiert und versucht, über Größenvorteile die Kostenführerschaft zu erreichen.

4.4 Bewertung der mittel- und osteuropäischen Bankenmärkte

Analog zum Vorgehen für die Bierindustrie soll auch für den Bankensektor in Mittel- und Osteuropa eine Bewertung vorgenommen werden. Um zu einer Einschätzung der Marktattraktivität zu gelangen, wird wiederum zunächst das Marktpotenzial über die Bevölkerungszahl approximiert. Dieser Faktor geht mit einem Gewicht von 10 % in die Gesamtbewertung ein.

Ferner wird das Marktumfeld sowie die Qualität der nationalen Wettbewerbsbehörden mit einem Gewicht von jeweils 5 % berücksichtigt.

Zur Beurteilung der Arbeitsweise der nationalen Wettbewerbsbehörde wird wiederum auf die Datenbasis des Global Competitiveness Reports zurückgegriffen: Im Rahmen einer Managerbefragung (Executive Opinion Survey) wurde nämlich auch um eine Stellungnahme zu diesem Statement gebeten:

- Score: 1 = Wettbewerbsbehörden sind lasch und nicht effektiv in der Förderung des Wettbewerbs, 7 = sehr effektive Wettbewerbsbehörden, fördern den Wettbewerb

Um das Wachstumspotenzial des Bankensektors zu berücksichtigen, werden ferner das Einlage- und Kreditvolumen in Relation zum BIP mit einem Gewicht von jeweils 20 % berücksichtigt. Durch die Angabe der entsprechenden Werte für das Euroland in der Kopfspalte der Tabelle besteht ferner auch die Möglichkeit, den Konvergenzgrad zu bestimmen.

Ferner wird der Grad an Marktkonzentration über den Marktanteil der fünf größten in- und ausländischen Banken mit einem Gewicht von jeweils 20 % in die Analyse einbezogen.

Summiert man die einzelnen Bewertungen entsprechend der Gewichtung auf, so ergibt sich folgendes Gesamtranking: Der Markt mit der höchsten Attraktivität ist derzeit Rumänien. Dies mag zunächst überraschen, kann jedoch wie folgt begründet werden: Die hohe Bevölkerungszahl ist ein entscheidender Faktor zur Bestimmung der Gesamtnachfrage. Ferner ist der Bankensektor in Rumänien noch am wenigsten entwickelt. Folglich ist zu erwarten, dass in Zukunft noch größere Verwerfungen in diesem Markt auftreten werden, die einem neuen Marketplayer die Chance eröffnen, Marktanteile durch internes oder externes Wachstum zu gewinnen.

Ferner ist auch die Marktkonzentration und der Anteil ausländischer Banken noch relativ gering. Dies deutet darauf hin, dass zumindest in der nahen Zukunft nicht mit strategischem Wettbewerb zu rechnen ist. Durch einen schnellen Markteintritt könnte ein ausländischer Investor erhebliche First-Mover-Vorteile erzielen. Insbesondere stehen weiterhin noch sehr attraktive Übernahmekandidaten zum Verkauf an.

Abbildung 15: Bewertung der Bankenmärkte in Mittel- und Osteuropa

Land	Marktgröße (Einw. in Mio.)	Marktumfeld (weltweit)	Wachstumspotential Bankensektor			Marktkonzentration		Endrang (Score)
			Wettbe- werbsbehör- den (Score, weltweit 4,0)	Bilanzsumme (in % vom BIP, Euroland=200%, Stand 2002)	Einlagevolumen (in % vom BIP, Euroland=103%, Stand 2002)	Kreditvolumen (in % vom BIP, Euroland=74%, Stand 2002)	Top 5 ausländ. Banken ²⁾	
Polen	1 (38,6)	5 (51) 4 (3,6)	4 (67)	4 (40)	3 (31)	2 (53,4) 3 (52)	2 (2,95)	
Rumänien	2 (22,4)	8 (66) 8 (2,8)	1 (31)	1 (23)	1 (15)	4 (62,4) 2 (44)	1 (2,60)	
Tschechien	3 (10,3)	3 (40) 3 (3,9)	8 (114)	7 (66)	6 (35)	5 (65,8) 5 (76)	6 (5,20)	
Ungarn	4 (10,1)	2 (29) 1 (4,9)	5 (69)	3 (38)	5 (34)	1 (51,7) 4 (64)	3 (3,15)	
Bulgarien	5 (7,9)	7 (62) 7 (3,1)	2 (44)	2 (32)	2 (18)	3 (55,3) 6 (81)	4 (3,80)	
Slowakei	6 (5,4)	4 (49) 4 (3,6)	7 (94)	8 (74)	4 (32)	7 (67,6) 8 (83)	7 (6,40)	
Kroatien	7 (4,4)	6 (58) 6 (3,5)	3 (54)	6 (60)	8 (56)	6 (66,8) 6 (81)	8 (6,55)	
Slowenien	8 (2,0)	1 (28) 2 (4,6)	6 (89)	5 (55)	7 (40)	8 (69,5) 1 (35)	5 (5,15)	
Gewicht (subjektiv)	0,1	0,05 0,05	-	0,2	0,2	0,2 0,2	= 1,0	

1) in % der Bilanzsumme des Gesamtmarktes. 2) in % der Bilanzsumme aller ausländischen Banken.

Polen ist im Gesamtranking auf dem zweiten Platz zu finden. Diese hohe Marktattraktivität resultiert insbesondere durch die Marktgröße und die noch relativ geringe Marktkonzentration: So befindet sich die größte polnische Bank noch immer im Staatsbesitz, einige Privatisierungsversuche sind in der letzten Zeit gescheitert. Unter Umständen besteht somit sogar noch die Möglichkeit, durch die Übernahme der *PKO Bank Polski* die Marktführerschaft in Polen zu erreichen.

Am Ende des Rankings befinden sich relativ kleine oder im Transformationsprozess bereits relativ weit vorangeschrittene Volkswirtschaften wie Slowenien, die Slowakei oder Kroatien. In diesen Märkten haben i. d. R. (mit Ausnahme von Slowenien) ausländische Banken bereits einen relativ hohen Marktanteil und bestimmen somit das Marktgeschehen. Außerdem werden Bankdienstleistungen bereits relativ intensiv genutzt, so dass für die Zukunft keine größeren Marktumbrüche mehr zu erwarten sind, die neue Chancen für einen weiteren Player eröffnen. Deshalb ist davon auszugehen, dass ein Angriff auf Marktanteile nicht so leicht stattfinden kann, wie in den anderen hier betrachteten Volkswirtschaften.

4.5 Fazit

Eine länderspezifische Analyse der unterschiedlichen Bankenmärkte Mittel- und Osteuropas zeigt, dass verschiedene große MarketPlayer bereits diverse Beteiligungen in mehreren Ländern halten. Aufgrund dessen wurde in diesem Abschnitt eine unternehmensspezifische Analyse der mittel- und osteuropäischen Bankenmärkte vorgenommen.

Das Beispiel der Ersten Bank zeigt, dass es immer noch gelingen kann, von einem relativ kleinen national operierenden Kreditinstitut zu einem der führenden MarketPlayer in Mittel- und Osteuropa aufzusteigen. Somit wird deutlich, dass auch weiterhin ein erfolgreicher Markteintritt in Mittel- und Osteuropa möglich ist.

Durch eine abschließende vergleichende Bewertung der Marktstrukturen wurde ein Ranking der Marktattraktivität der verschiedenen mittel- und osteuropäischen Länder vorgenommen. Dabei zeigt sich, dass insbesondere die bevölkerungsreichen und im Transformationsprozess noch zurückliegenden Volkswirtschaften eine hohe Marktattraktivität aufweisen. Die zunehmende makroökonomische Stabilisierung in jenen europäischen Staaten, welche den frühen Beitrittstermin zur EU im Mai 2004 noch verpasst haben, wird diese Standorte noch attraktiver machen. Aufgrund dessen streckt auch die Erste Bank bereits ihre Fühler aus, um im bulgarischen Markt Fuß zu fassen.

5 Fallstudie Mobilfunkmarkt

5.1 Das Marktpotenzial für Mobilfunkdienste in Mittel- und Osteuropa

Die osteuropäischen Mobilfunkmärkte boomen seit Jahren, und haben ihre 2stelligen Wachstumsraten auch in 2002 halten können. So war in den gut entwickelten Märkten Ungarn und Tschechien ein Wachstum von rund 20 % zu verzeichnen, in den noch wenig entwickelten Märkten Russland und Ukraine waren es 60 %.

Ein guter Indikator für das Entwicklungsstadium des Telekommunikationsmarktes ist die Anschlussdichte. Aus der Sicht eines Mobilfunkbetreibers ist in wenig entwickelten Märkten insbesondere die Dichte der Festnetzanschlüsse von Bedeutung, da diese Rückschlüsse auf die mögliche Penetrationsgeschwindigkeit von Mobilfunkdienstleistungen zulässt: Je geringer die Dichte an Festnetzanschlüssen ist, desto stärker fällt der Wettbewerbsvorteil der Mobilfunktechnologie, flächendeckende Netze vergleichsweise schnell aufbauen zu können, ins Gewicht.

Gerade in den bereits gut entwickelten Märkten wie Slowenien, Tschechien oder Ungarn ist eine starke Substitution des Festnetzes durch mobile Telefonie zu beobachten, was sich in bis zu 40 % höheren Penetrationsraten des Mobilfunks im Vergleich zum Festnetz niederschlägt (vgl. Abbildung 16).

Abbildung 16: Nachfrageindikatoren für den Mobilfunkmarkt in Osteuropa

	Dichte Festnetz	Dichte Mobilfunk	Churnrate	ARPU (Monat)	Anteil Prepaid
Bulgarien	39,40%	23,80%	23,00%	28,44 €	44,38%
Kroatien	40,70%	49,70%	N/A	21,16 €	82,73%
Tschechien	43,00%	80,80%	16,00%	20,91 €	86,83%
Ungarn	39,80%	58,10%	13,00%	20,14 €	74,40%
Polen	31,20%	33,30%	19,00%	28,44 €	62,69%
Rumänien	19,90%	22,00%	22,00%	20,33 €	68,02%
Slowakei	53,90%	61,90%	29,00%	26,92 €	73,49%
Slowenien	46,50%	87,60%	N/A	19,11 €	63,91%
Ukraine	20,20%	7,30%	29,00%	19,70 €	75,07%
Russland	20,70%	9,50%	26,00%	35,49 €	38,73%

Quelle: Detecon (2003)

Der durchschnittliche Umsatz pro Nutzer (Average Revenue per User, ARPU) ist in den letzten Jahren auch in Osteuropa stark gesunken. Während der ARPU sich im Durchschnitt bis 2000 etwa bei 30 € halten konnte, war in einigen Märkten selbst die 20 € Marke nicht zu halten. Diese Entwicklung ist unter anderem auf die zunehmende Verbreitung der Prepaid Services zurück zu führen. Wie sich in Abbildung 16 zeigt, besteht ein negativer Zusammenhang zwischen dem Anteil der Prepaid Services und dem ARPU.

Generell bleibt fest zu halten, dass in den osteuropäischen Märkten auch weiterhin mit Wachstum gerechnet wird, sich die Unternehmen in den reiferen Märkten – analog den westeuropäischen Märkten – jedoch kurzfristig der Verbesserung der Qualität Ihrer Kundenbasis annehmen müssen.

5.2 Die Marktstruktur

Von den dominanten Unternehmen im europäischen Mobilfunkmarkt sind lediglich T Mobile, Vodafone, Orange und Telecom Italia in Osteuropa engagiert. Telefonica und British Telecom haben sich bislang völlig aus diesen Märkten herausgehalten und es ist nicht damit zu rechnen, dass sich dies ändert.

Abbildung 17: Aktivitäten der dominanten europäischen Mobilfunkher in Osteuropa

Internationale Muttergesellschaft	Zielmarkt in Osteuropa	Betreiber-gesellschaft	Anteil der int'l. Muttergesellschaft	Marktanteil der Betreibergesellschaft	UMTS
Deutsche Telekom AG	Polen	PTC Era	45,00%	38% (1)	ja
	Tschechien	T-Mobile	61,00%	41% (2)	ja
	Slowakei	Eurotel1	26,00%	44% (2)	ja
	Ungarn	Westel2	59,50%	53% (1)	nein
	Kroatien	HT Cronet3	51,00%	48% (2)	nein
	Ukraine	UMC	16,00%	46% (1)	nein
	Russland	MTS	36,00%	34% (1)	nein
France Télécom - Orange	Polen	PTK Centertel	47,50%	28% (3)	ja
	Slowakei	Globtel	64,00%	56% (1)	ja
	Rumänien	MobilRom	52,60%	43% (2)	nein
Vodafone	Polen	Plus GSM	19,60%	34% (2)	ja
	Ungarn	Vodafone	59,40%	10% (3)	nein
	Rumänien	Connex GSM	20,10%	53% (1)	nein
Telecom Italia	Tschechien	T-Mobile	4,35%	41% (2)	ja
	Jugoslawien	Telekom Serbia	29,00%	N/A (N/A)	nein

Quelle: Detecon

Der mit Abstand bedeutendste Spieler in Osteuropa ist die Deutsche Telekom, deren Engagement bereits über die Beitrittskandidaten hinausreicht und auch die viel versprechenden Märkte in Russland und der Ukraine umfasst.

France Telecom hat mit Orange den Schwerpunkt der Internationalisierungsstrategie zwar deutlich auf Westeuropa gelegt, hat jedoch auch signifikante Anteile an marktführenden Unternehmen in Polen, der Slowakei und Rumänien.

Die weiteren beteiligten dominanten Spieler sind Vodafone und Telecom Italia, wobei das Engagement von Telecom Italia eher verhalten ausfällt.

Neben den in Europa führenden Unternehmen nehmen auch kleinere Firmen ihre Chancen wahr. Hierzu gehört zum Beispiel die Telekom Austria, die in Kroatien über VIPnet einen Marktanteil von 48,2 % und in Slowenien über Si.mobil einen Marktanteil von 23,4 % kontrolliert.

5.3 Strategischer Wettbewerb am Beispiel der Marktentwicklung in Ungarn

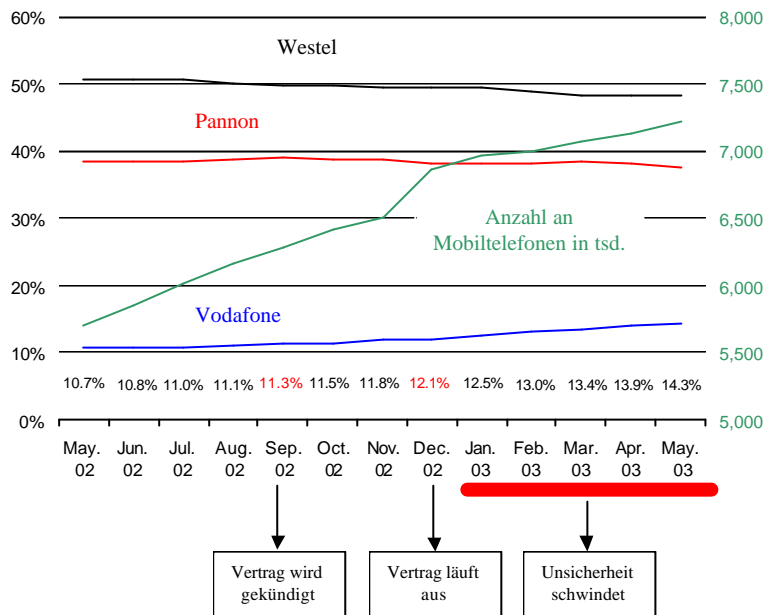
Ungarn hat in den letzten Jahren bedeutende Fortschritte in der Liberalisierung des Telekommunikationsmarkts und bei der Umsetzung des Rechtsrahmens gemacht. Was die Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes angeht, so wurde der ungarische Markt

mit Inkrafttreten des Kommunikationsgesetzes vom Dezember 2001 für den Wettbewerb geöffnet, und die Harmonisierung des primären und sekundären Rechts mit dem Besitzstand ist so gut wie abgeschlossen.

5.3.1 Nachfrageentwicklung und Wettbewerb

Mit einem Anstieg von 5.7 Mio. auf 7.2 Mio. Nutzer in der Zeit von Mai 2002 bis Mai 2003 ist der ungarische Mobilfunkmarkt innerhalb von einem Jahr um 26,6 % gewachsen (vgl. Abbildung 18), wodurch sich nachfrageseitig ein sehr attraktiver Markt ergibt.

Abbildung 18: Entwicklung der Anzahl Mobiltelefone und Marktanteile in Ungarn



Den ungarischen Markt für Mobilfunkdienstleistungen teilen sich drei Unternehmen unter auf:

- Marktführer ist Westel, eine Tochter des ungarischen Ex-Monopolisten Matav, an dem die Deutsche Telekom mit knapp 60 % beteiligt ist. Der Marktanteil von Westel ist von 50,7 % im Mai 2002 auf 48,2 % im Mai 2003 gesunken.
- Die Nummer 2 im Markt ist Pannon, deren von 38,5 % im Mai 2002 auf 37,5 % im Mai 2003 gesunken.
- Kleinster Netzbetreiber in Ungarn ist Vodafone, deren Marktanteil von 10,7 % im Mai 2002 auf 14,3 % im Mai 2003 gestiegen ist. Vodafone konnte demnach seinen Marktanteil kontinuierlich ausbauen.

Das Wettbewerbsverhalten im ungarischen Markt erscheint derzeit eher von kollusivem Verhalten als von Preiskämpfen geprägt zu sein. So wurden die marktführenden Unternehmen vom Kartellamt mit einer Geldstrafe in Höhe von 0,65 % des Jahresumsatzes

belegt, was einer Summe von 210 Mio. Forint (Westel) bzw. 150 Mio. Forint (Pannon) entsprach. Der Vorwurf lautet, dass alle drei Netzbetreiber im ungarischen Mobilfunkmarkt ihre Marktstellung genutzt haben, um ihren Kunden überhöhte Preise in Rechnung zu stellen, wenn diese von einem Mobilfunkgerät einen Festnetzanschluss angewählt haben. Das Unternehmen Vodafone ist nur deshalb mit einer Verwarnung davongekommen, weil es nach Auffassung der Kartellbehörde als kleinster Marktteilnehmer lediglich die überhöhten Tarife der beiden anderen Anbieter übernommen habe (vgl. Budapestischer Zeitung 04.08.2003).

5.3.2 Strategisches Verhalten

Trotz des von Konsens geprägten Wettbewerbsverhaltens in Sachen Preisbildung waren in 2002 deutliche Anzeichen von strategischem Wettbewerb um Marktanteile zu beobachten. Diese äußerten sich wie folgt:

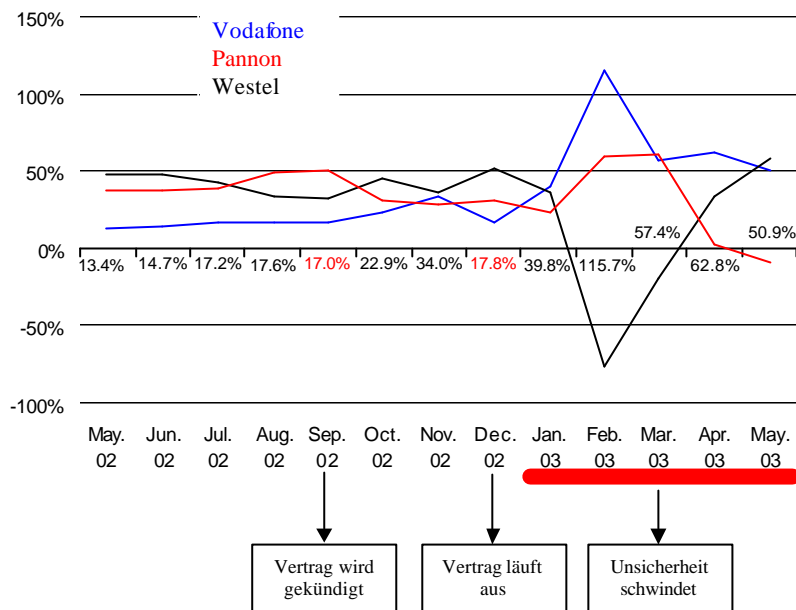
Um Vodafone einen schnellen Netzzugang zu ermöglichen, wurden die beiden Marktführer Westel und Pannon in 1999 von der ungarischen Regulierungsbehörde dazu verpflichtet, ihr System von Sendemasten Vodafone zur Verfügung zu stellen. Vodafone schloss einen Kooperationsvertrag mit Pannon ab, baute jedoch gleichzeitig auch ein eigenes Netz an Sendemasten auf. Im September 2002 kündigte Pannon den nationalen Roaming Vertrag binnen 90 Tagen mit der Begründung, dass durch diesen Vertrag der Wettbewerb zwischen den Mobiltelefongesellschaften inzwischen verzerrt würde.

Unklar war zu diesem Zeitpunkt, welche Auswirkungen diese Kündigung des Netzzugangs für die Mobiltelefonbesitzer haben würde: Vodafone selbst gibt an, dass das eigene Netz mit 1.238 Sendemasten ca. 89 % Ungarns und 92 % der Bevölkerung abdecken würde. Während Pannon Gerüchte streute, dass die Vodafone-Netzabdeckung nach Auslaufen des Vertrages auf bis zu 50 % fallen könnte, gingen unabhängige Experten hingegen davon aus, dass die Netzabdeckung lediglich um 15 – 25 % sinken würde. Vodafones Antwort auf die Kündigung bestand darin, umgehend Investitionen in Sendemasten zu planen und bis Ende des Jahres 2002 120 weitere Masten in Betrieb zu nehmen.

Um zu untersuchen, wie sich dieser strategische Zug auf die Marktanteile der drei Akteure ausgewirkt hat, wird im Folgenden die Neukundenakquisition im ungarischen Markt analysiert (vgl. Abbildung 19).

Es zeigt sich, dass Vodafone von Mai 2002 bis August 2002 seinen Marktanteil im Neukundengeschäft von 13,4 % auf 17,6 % kontinuierlich ausbauen konnte. Im September 2002, dem Monat, indem der Roaming Vertrag durch Pannon gekündigt wurde, sank der Marktanteil für Neukunden lediglich um 0,6 % auf 17,0 %. Jedoch im Dezember 2002 – für Mobilfunkanbieter auf Grund des Weihnachtsgeschäfts umsatzstärkster und somit wichtigster Monat eines jeden Jahres – brechen die Marktanteile im Neukundengeschäft deutlich ein. Dieser Einbruch wurde wahrscheinlich durch die Unsicherheit im Markt hervorgerufen, dass Vodafone in der nahen Zukunft unter Umständen nur eine sehr geringe Abdeckung gewährleisten könnte.

Abbildung 19: Entwicklung der Marktanteile für Neukunden in Ungarn



Diese Unsicherheit verschwindet jedoch im Januar 2003. Vodafone ist in der Lage zu beweisen, dass in der Vergangenheit hinreichende Investitionen in ein eigenes System von Sendemasten getätigt wurden. Dies führt dazu, dass Vodafone seine Marktanteile im Neukundengeschäft in kürzester Zeit auf über 50 % ausbauen konnte. Es zeigte sich, dass die Drohung von Pannon Schwarzmalerei war, und die Angaben über den Netzabdeckungsgrad Vodafones nicht mit dem tatsächlichen Zustand übereinstimmten.

In der kurzen Frist hat dieser strategische Zug sicherlich einige Konsumenten davon abgehalten können, Vodafone als Anbieter zu wählen. In der langen Frist war dieser strategische Zug jedoch eher kontraproduktiv. Zum einen verlor Pannon eine wichtige Einnahmequelle aus der Vermietung des eigenen Sendenetzes und zum anderen wurde dem Wettbewerbsverhalten auf dem Mobilfunkmarkt in Presse und Öffentlichkeit sehr viel Aufmerksamkeit geschenkt, was letztendlich in einem kostenlosen Werbefeldzug für die Attraktivität der Konkurrenzprodukte mündete.

5.4 Bewertung der mittel- und osteuropäischen Mobilfunkmärkte

Eine vergleichende Bewertung der Attraktivität der osteuropäischen Mobilfunkmärkte kann auf der Basis eines Scoringmodells erfolgen, in das sowohl makro- als auch mikro-ökonomische Faktoren einfließen. Die Gewichtung dieser Faktoren erfolgt hierbei subjektiv durch den Entscheider. Für die vorliegende Fallstudie wurde die Gewichtung wie folgt vorgenommen (vgl. Abbildung 20):

1. Die absolute Marktgröße mit der Einwohnerzahl als Bemessungsgrundlage geht mit einem Gewicht von 10 % in die Bewertung ein.

2. Die Bewertung des (makroökonomischen) Marktumfeldes sowie die Durchsetzungskraft der Wettbewerbsbehörden gehen jeweils mit einem Gewicht von 10 % bzw. 5 % in die Bewertung ein. Datenbasis für die Bewertung ist der Growth Competitiveness Report (GCR) des World Economic Forum.
3. Das Nachfragepotenzial des jeweiligen geografischen Marktes geht mit einem Gewicht von insgesamt 40 % in die Bewertung ein. Wichtigste Indikatoren sind hierbei die Festnetz- und Mobilfunkpenetration, die mit 15 % bzw. 20 % gewichtet werden. Ebenfalls Eingang in die Bewertung findet der durchschnittliche Umsatz pro Nutzer (ARPU) mit einem Gewicht von 5 %.
4. Das mit 35 % stärkste individuelle Gewicht in der Bewertung erhält der Marktanteil der Großunternehmen: Je größer dieser ist, desto geringer ist die Chance für einen erfolgreichen Markteintritt.

Abbildung 20: Bewertung der Mobilfunkmärkte in Mittel- und Osteuropa

Land	Marktgröße (Einw. in Mio.)	Marktumfeld (weltweit)	Nachfragepotenzial Mobilfunkmarkt			Marktanteil der größten 6 europäischen Unternehmen	ENDRAN G Score
		Wettbewerbs- behörden (Score weltweit = 4,0)	Dichte Festnetz (%)	Dichte Mobilfunk (%)	ARPU (USD/Monat)		
Polen	1 (38,6)	4 (51)	2 (31,2)	3 (33,3)	1 (28,44)	7 (100)	3
		4 (3,6)					
Rumänien	2 (22,4)	7 (66)	1 (19,9)	1 (22)	4 (20,33)	6 (96)	2
		8 (2,8)					
Tschechien	3 (10,3)	3 (40)	7 (43)	7 (80,8)	4 (20,91)	3 (41)	6
		3 (3,9)					
Ungarn	4 (10,1)	2 (29)	4 (39,8)	5 (58,1)	4 (20,14)	5 (63)	4
		1 (4,9)					
Bulgarien	5 (7,9)	6 (62)	4 (39,4)	2 (23,8)	1 (28,44)	1 (0)	1
		7 (3,1)					
Slowakei	6 (5,4)	3 (49)	3 (35,9)	6 (61,9)	2 (26,92)	7 (100)	8
		4 (3,6)					
Kroatien	7 (4,4)	5 (58)	6 (40,7)	4 (49,7)	3 (21,16)	4 (48)	7
		6 (3,5)					
Slowenien	8 (2,0)	1 (28)	8 (46,5)	8 (87,6)	5 (19,11)	1 (0)	5
		2 (4,6)					
Gewicht (subjektiv)	0,1	0,1	0,15	0,2	0,05	0,35	1

Analysiert man das Gesamtbild, so zeigt sich, dass die sich noch in einem sehr frühen Stadium befindlichen Märkte in Bulgarien und Rumänien (auf Basis der vergebenen Gewichte) am Besten abschneiden. Hierbei führt Bulgarien noch deutlich vor Rumänien, was darauf zurückzuführen ist, dass in Bulgarien noch keiner der dominanten Unternehmen aktiv ist.

Erst danach folgen die auf makroökonomischem Niveau deutlich weiter entwickelten Märkte in Polen und Ungarn. Ausschlag gebend für die gute Positionierung von Polen ist die relativ geringe Penetration sowohl an Festnetz- als auch Mobilfunkdiensten.

Schlusslicht aus der Perspektive eines potenziellen Markteintreters bildet die Slowakei, was insbesondere an der bereits hohen Mobilfunkpenetration sowie des hohen Marktanteils der führenden Unternehmen liegt.

5.5 Fazit

Im Fazit lässt sich festhalten, dass die Claims in den entwickelten Märkten Osteuropas durch die führenden Unternehmen T-Mobile, Orange und Vodafone weitgehend abgedeckt sind. In diesen Märkten ist ein Markteintritt eher uninteressant, da hier – wie das Beispiel Ungarn zeigt – mit harten Bandagen um Marktanteile gerungen wird.

Da sich die führenden Unternehmen vor dem Hintergrund finanzieller Restriktionen in einer Konsolidierungsphase befinden, eröffnen sich Chancen für kleinere Unternehmen insbesondere in den bislang weniger entwickelten Märkten wie Rumänien und Bulgarien.

6 Literaturverzeichnis

Baltic Beverage Holdings (2003): BBH Capital Markets Day in Russia, Presentation of Christian Ramm-Schmidt, Capital Markets Day St. Petersburg, 17 – 18. March 2003.

[<http://www.carlsberg.com/info>] → Investors → Presentations.

Budapester Zeitung (BZ 04.08.2003): Kartellamt rügt Westel und Pannon – Rekordbuße für Mobilanbieter.

[<http://www.budapester.hu/artikel.php?artikelid=4033>]

Bundesverband Deutscher Banken BDB (2003): Banken Euro-Gebiet – Komplette Übersicht.

[<http://www.bdb.de/pic/artikelpic/062003/1-4-0-BankenstatistikEWU.pdf>]

Carlsberg (2001): Annual Report 2001.

Detecon (2002): West meets East – Mobile Trends in Eastern Europe, December 2002.

Deutsche Bank Research (2002): Monitor EU-Erweiterung Mittel- und Osteuropa, 17. Dezember 2002, Nr. 10.

Die Europäischen Brauer (2002): Bier in Zahlen 2002.

[http://www.brewersofeurope.org/uk/publications_doc/beerfacts2001de.pdf]

Erste Bank (04/2003): Erste Bank – Capturing EU Convergence Growth, Präsentation von Andreas Teichl (CEO), anlässlich der UBS Warburg Global Financial Services Conference April 28 – 30, 2003 New York.

Erste Bank (13.05.2003): Erste Bank setzt auf weitere Expansion in Zentraleuropa, Presseaussendungen.

Erste Bank (06/2003): Erste Bank – Achieving Superior Growth in our Extended Home Market, Präsentation von Andreas Teichl (CEO), anlässlich der Goldman Sachs Financial Services Conference June 18 – 20, 2003 Rome.

Global Competitiveness Report (2002–2003): Edited by Cornelius, Peter K, Michael E. Porter und Klaus Schwab, World Economic Forum.

Heineken (2003): Creating the Leading Brewer in Central Europe, 2 May 2003.

[<http://www.heinekeninternational.com/press/articles/4542.jsp?ComponentID=4542&SourcePageID=4557#1>]

Holsten-Brauerei AG (2001): Geschäftsbericht 2001.

[<http://www.holsten-ir.de/d/ir/berichte/berichte-online-geschaeftsbericht01.pdf>]

HVB (2003): HypoVereinsbank: Company Presentation: Deutsche Bank's Sixth German Corporate Conference, Dieter Rampl, Speaker of the Board, Frankfurt/Main, February 24, 2003.

Reuters (2003): Heineken hängt Konkurrenz mit BBAG in Zentraleuropa ab. Freitag 2. Mai 2003, 15:48 Uhr.

Schelling, Thomas C. (1960): The Strategy of Conflict, Cambridge, Mass.

Slovenská sporitelna (2002): 2002 Annual Report -- Report on business of Slovenská sporitelna for 2002.

Unicredito (2003): New Europe Division, R. Nicastro, Head of New Europe Division, Bologna, June 13rd, 2003, 3rd UCI Investor Day, 2003 – 2006 Industrial Plan.

[<http://www.unicredito.it/eng/invrel/presentations/2003/investors>].

Weigand, Jürgen; **Hermann**, Henrik; **Stadtman**, Georg (2003): Strategischer Wettbewerb in expandierenden Märkte – Das Beispiel der Bierindustrie in Mittel- und Osteuropas, erscheint in: Harvard Business Manager, November 2003.