

Magazin CEO von PriceWaterhouseCoopers

Recherche vor Ort und Schreiben eines Artikels über einen Unternehmer in Rumänien für das Magazin CEO von PriceWaterhouseCoopers im Auftrag von purpur, Zürich.

CEO, Ausgabe 2/2005, Juli-Sept. 2005, erscheint dreimal jährlich in drei Sprachen, Auflage: 40 000



Roy Maybud, Senior Executive Vice President of Energy Holding, dem grössten privaten Stromversorger Rumäniens.

«Wir helfen, ein ganzes Land aufzubauen»

Energy Holding, der grösste private Energieversorger Rumäniens, hat Schweizer Wurzeln. Die Geschichte des Unternehmens spiegelt den Transformationsprozess des ganzen Landes.

Text: Patrick Zoll
Foto: Pierre-Antoine Grisoni/STRATES

«Hier werden unsere Treibhäuser stehen – alle auf dem neusten Stand der Technik, mit computergesteuerter Bewässerung!» Roy A. Maybud zeigt über ein Feld, vielleicht zehn Fussballfelder gross, in der endlosen Ebene der Walachei im Süden Rumäniens. Die Vision von modernster Gemüsezüchtung unter Glas steht in einem seltsamen Kontrast zur Gegenwart: Hinter uns rumpelt gemächlich ein Bauer mit Pferd und Wagen vorbei, auf dem Weg ins nahe Dorf Grindu. Roy Maybud ist jedoch kein Träumer, sondern ein gestandener Geschäftsmann und Senior Executive Vice President von Energy Holding, dem grössten privaten Stromversorger Rumäniens. Liegt

es an seiner holländischen Herkunft, dass sich Maybud für Treibhäuser interessiert? «Ich finde es einfach unsinnig, dass in den grossen Supermärkten von Bukarest im Winter Auberginen und Tomaten aus Holland verkauft werden, wenn Rumänien selber hervorragende Gemüse produzieren kann», sagt der Manager mit Wohnsitz im schweizerischen Freiburg.

Nachhaltigkeit als Zukunftsprinzip

Die geplanten Treibhäuser von Grindu gehören nicht zum Kerngeschäft von Energy Holding. «Unsere Kompetenz liegt im Energiesektor, von Landwirtschaft verstehen wir nichts», unterstreicht Roy Maybud. Der Ausflug in die Landwirtschaft hat einen persönlichen Hintergrund: Die Familie von Maybuds Fahrer stammt aus dem Dorf. «Einmal nahm er mich mit nach Hause und ich begriff, wie sehr die Landwirtschaft seit dem Zusammenbruch der kollektiven Farmen leidet. Da musste ich einfach etwas tun!» Mittlerweile wurde ein holländischer Unternehmer gefunden, der die Treibhäuser bauen wird. Die ganze Planung ist darauf ausgelegt, dass die Dorfbewohner einmal eigenständig und nachhaltig ihren Lebensunterhalt sichern können – einige von ihnen waren zur Information in Holland. Energy Holding – Mitglied des World Business Council for

ceo/osteuropa 43

Energiemarkt, Rumänien: «Unsere Zentrale für Stromverbrauch ist so konzipiert, dass sie nach der Marktöffnung ins europäische System eingebunden werden kann.»

Sustainable Development – setzt sich für nachhaltige Entwicklung in Rumänien ein und sponsert das Projekt: «Vielleicht geniessen wir schon im nächsten Winter das erste Gemüse aus unseren Treibhäusern», beschreibt Maybud den Return on Investment mit einem Augenzwinkern.

Als Manager ist er mit dem raschen Wachstum von Energy Holding beruflich ausgelastet. Die Wurzeln von Energy Holding finden sich in der Schweiz bei Energy Consult S.A. in Freiburg. 1997 gründete Energy Consult in Bukarest eine Niederlassung, um ausländische Kraftwerkbauer in Rumänien zu beraten. Daraus entstand Energy Holding. Im Gleichschritt mit der Liberalisierung des rumänischen Strommarktes erweiterte die Firma ihre Tätigkeiten. Grosse industrielle Verbraucher können heute frei wählen, von wem sie ihren Strom beziehen wollen. «Der Markt ist offener als in manchem EU-Land», sagt Maybud, «deshalb war es für uns nahe liegend neben der Beratung selber in den Stromhandel einzusteigen. Heute sind wir mit 8 Prozent Marktanteil und 75 Angestellten der grösste private Stromversorger Rumäniens.» Erst wenige Kraftwerke sind privatisiert, in Rumänien wird Strom noch fast ausschliesslich von Staatsunternehmen produziert. Seit Ende 2004 besitzt Energy Holding fünf kleine Wasserkraftwerke – noch in diesem Jahr werden vermutlich weitere Kraftwerke privatisiert. Wenn die Bedingungen stimmen, wird Energy Holding die Chance zur Expansion nutzen. «Durch unsere Consulting-Tätigkeit haben wir enge Beziehungen zu Herstellern von Turbinen und Generatoren. So erhalten wir für die Modernisierung unserer Kraftwerke gute Konditionen und können beim Kauf mehr bieten als die anderen Interessenten», beschreibt Maybud die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Businessbereichen von Energy Holding.

Gravierende Defizite im Marketing

«Dieses Land ist voller Chancen. Westeuropäer sollten ihre Vorstellung revidieren, dass in Rumänien alles veraltet und rückständig sei», sagt Maybud. Ein Beispiel: «General Turbo, einer unserer Geschäftspartner, baut Turbinen unter eigenem Namen vor allem für den lokalen Markt. Gleichzeitig liefert das Unternehmen westlichen Turbinenbauern wichtige Bestandteile. Auf der Turbine steht dann aber eine europäische oder amerikanische Herkunftsbezeichnung, weil im Westen niemand einer rumänischen Turbine traut.» Roy Maybud schreibt dieses Imageproblem vor allem Problemen im rumänischen Marketing zu: «Die lokalen Unternehmen wissen nicht, wie man sich und seine Produkte vermarktet. Das gab es im sozialistischen System nicht.» Der stellvertretende Geschäftsführer von General Turbo, Adrian Zamfirescu, ergänzt lakonisch: «Unsere Aufgabe war zu arbeiten, nicht zu verkaufen.»

44 ceo/osteuropa

Unterdessen baut Energy Holding für General Turbo in verschiedenen Ländern den Vertrieb auf. «Wir stellen General Turbo unsere langjährigen Geschäftsbeziehungen im Energiesektor, vor allem in Asien und im Nahen und Mittleren Osten, zur Verfügung», präzisiert Roy Maybud und erklärt, warum in Rumänien eine Aktivität immer in die nächste zu münden scheint: «Die Menschen hier haben eine lateinische Mentalität. Da sind persönliche Beziehungen noch wichtiger als anderswo.» Adrian Zamfirescu erklärt, wie sich das bei General Turbo auswirkt: «General Turbo war Teil eines industriellen Komplexes, der mit der Privatisierung in verschiedene Unternehmen aufgeteilt wurde. Wenn unsere Ingenieure zum Beispiel eine Turbinenwelle brauchen, wenden sie sich an ihre ehemaligen Arbeitskollegen.» Da die Betriebe auf dem gleichen Gelände stehen, sind zudem die Transportkosten gleich null.

Offenes Tor zu Europa

Die Zukunft eröffnet Energy Holding neue Möglichkeiten. Anfang 2007, spätestens 2008 wird Rumänien Mitglied der Europäischen Union. Für Energy Holding bedeutet das die Chance, am liberalisierten europäischen Strommarkt teilnehmen zu können. Aus diesem Grund hat das Unternehmen die modernste Überwachungszentrale für Stromverbrauch in Rumänien aufgebaut: Auf wandgrossen Bildschirmen im Verwaltungsgebäude sehen die Verantwortlichen, welcher Kunde im Moment wie viel Strom bezieht. So lassen sich exaktere Prognosen erstellen und die Ressourcen besser nutzen. «Unsere Zentrale ist so ausgelegt, dass sie nach der Marktöffnung ins europäische Handelssystem eingebunden werden kann», freut sich Maybud.

Rumänien – ein Land voller Chancen. Wie steht es mit den Risiken? Zum Beispiel Korruption? Auf der neusten Rangliste von «Transparency International» der wenigsten korrupten Staaten erreicht das Land nur gerade den 87. Rang – weit hinter allen EU-Staaten. «Ein grosses Problem», bestätigt Maybud: «Korruption hat in der Gesellschaft auf allen Ebenen seit Jahrzehnten Tradition. Wer eine Prüfung bestehen möchte, nimmt bei seinem Lehrer bezahlte Privatstunden. Wer in einem Spital besser behandelt werden will, zahlt unter der Hand.» Wenn man bedenke, dass Lehrer und Ärzte offiziell 200 bis 300 Euro im Monat verdienen, erstaune es nicht, dass sie ihre Positionen ausspielen, um etwas mehr zu erhalten. «Von ihren miserablen Löhnen können die meisten Leute nicht überleben», sagt Maybud. Er findet es noch zu früh, die neue Regierung zu beurteilen, die seit Dezember im Amt ist. «Immerhin sind die ersten Anzeichen sehr ermutigend. Doch ich mache mir keine Illusionen: Bis der Staatsapparat wirklich korruptionsfrei ist, wird noch viel Zeit vergehen.»

Insgesamt aber zieht Roy Maybud eine positive Bilanz der zwei Jahre, die er teilweise in Rumänien lebt. Als klar wurde, dass er immer mehr Zeit bei Energy Holding verbringen würde, beschloss Frau und Tochter, für 18 Monate mitzukommen. «Bukarest bietet alles, was sich ein Expat und seine Familie wünschen können», sagt Maybud: «Das kulturelle Angebot ist umwerfend, die amerikanische Schule, die meine Tochter besucht, auf hohem Niveau. Und die Kriminalität ist tiefer als in mancher westlichen Stadt.» Sehnt er sich manchmal nach dem geregelten Leben in der Schweiz? «Ja und nein», bilanziert Maybud. «Die Schweiz ist die heile Welt, die ich zwischendurch brauche. Zum Arbeiten jedoch ist Rumänien eindeutig spannender. Hier investieren wir nicht nur in unser Business, sondern wir helfen dabei, ein ganzes Land aufzubauen. Das verschafft mir eine grosse Befriedigung.» //