

Standortwahl: Einkaufen und Produzieren in osteuropäischen Niedrigkostenländern

Globaler Wettbewerb und geographische Wirtschaftszentren

Unternehmen in westeuropäischen Hochlohnländern stehen vor einer der größten Herausforderungen der letzten Jahrzehnte: Durch die verstärkte Öffnung der Weltmärkte und insbesondere durch den Eintritt Chinas in den globalen Wettbewerb ist ein Kostendruck bisher unbekanntem Ausmaßes entstanden. Gleichzeitig bieten diese Märkte erhebliche aktuelle und zukünftige Absatzchancen, so dass ein frühzeitiges Engagement in diesen Ländern unabdingbar erscheint.

Es liegt auf der Hand, dass einerseits die Absatzmärkte nicht allein und vollständig aus Produktionen aus dem Heimatland bedient werden können und andererseits die Herstellungskosten in den aktuellen Werken in Hochlohnländern oftmals nicht mehr konkurrenzfähig sind. Aus beiden Sichtweisen heraus – also sowohl absatz- als auch produktions- und damit auch beschaffungsbezogen – ergibt sich die Notwendigkeit, die existierenden Wertschöpfungsstrukturen zu überprüfen. Hieraus resultieren angesichts der hohen Arbeitskosten sowie Steuerbelastungen in den hochentwickelten Ländern in der Regel Entscheidungen zur Errichtung neuer Produktionsstandorte in Niedriglohnländern, zum Outsourcing von Leistungen an günstige Anbieter in solchen Ländern und natürlich zum systematischen Ausnutzen günstiger Beschaffungsquellen in Niedriglohnländern. Diese drei Aspekte zusammen führen zu einer fundamentalen Umgestaltung der Wertschöpfungsnetze im globalen Maßstab, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen nachhaltig und in hohem Maße beeinflusst wird.

Seit etwa zwei Jahren steht China im Fokus des Interesses. Angesichts von 1,3 Milliarden Menschen, sehr niedrigen Löhnen, interessanten Förderbedingungen etc. ist das starke Engagement der Unternehmen im „Reich der Mitte“ durchaus verständlich. Neben den Überhitzungstendenzen der dortigen Wirtschaft, Rohstoff- und Energieknappheiten im Lande und Überkapazitäten bei vielen Konsumgütern scheint es angesichts der politischen Lage, mangelnden Know-how-Schutzes, Währungsrisiken und der großen geographischen Entfernung ratsam, sich nach (gegebenenfalls ergänzenden) Alternativen umzuschauen.

Die Chancen der EU-Beitrittsländer wurden von deutschen Unternehmen frühzeitig erkannt, so dass Deutschland am stärksten von der 2004 erfolgten EU-Erweiterung profitierte. Dabei besteht durchaus immer noch Nachholbedarf bei mittelständischen Unternehmen. Bei genauerer Analyse sind die EU-Beitritts-

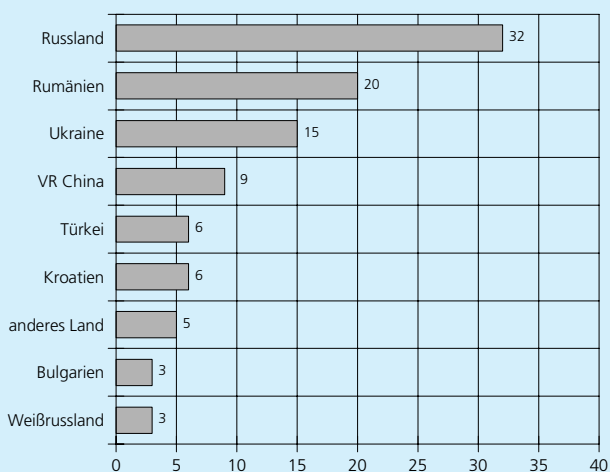
länder hinsichtlich der Bedingungen für Investoren und als Beschaffungsquellen in keiner Weise als homogen anzusehen. So gibt es nicht nur extreme Lohnkostenunterschiede (z.B. das relativ „teure“ Slowenien im Vergleich zu Litauen), sondern natürlich auch Differenzen in der Leistungsfähigkeit der Unternehmen in diesen Ländern. Dies wird überdeutlich bei der Betrachtung des erwirtschafteten Pro-Kopf-Einkommens. Zu beachten sind gleichzeitig die teilweise extremen diesbezüglichen Unterschiede in den einzelnen Ländern, z.B. in den westlichen Automobilzentren in der Slowakei gegenüber den östlichen Landesteilen. Derart starke Unterschiede in den Lohnkosten und Qualifikationen zwischen Ost- und Westgebieten weist auch Polen auf. Investoren wie Einkäufer bleibt es damit nicht erspart, sich sehr differenziert mit den Ländern und ihren Regionen auseinander zu setzen.

Die Beitrittsperspektiven für Bulgarien und Rumänien für das Jahr 2007 wecken nunmehr neue „Phantasien“ und lenken das Augenmerk auf die „Billiglohnländer“ im Osten, zu denen auch die Ukraine und Russland zu zählen sind. Weitere Länder wie Weißrussland, die Republik Moldau, Kroatien sowie Serbien und Montenegro spielen zum heutigen Zeitpunkt eine stark untergeordnete Rolle, so dass diese im Folgenden nicht weiter betrachtet werden.

Unbestritten ist, dass das wirtschaftliche Engagement im Ausland und damit sowohl die Direktinvestitionen als auch das Einkaufsvolumen deutlich wachsen werden. Einer aktuellen **Studie des DIHK** zufolge planen 42% der befragten Unternehmen höhere und 50% gleich hohe Auslandsinvestitionen, was eine deutliche Steigerung gegenüber den Werten aus dem Vorjahr bedeutet. Zielländer sind die EU-Beitrittsländer mit 46%, China mit 41%, die „alte“ EU mit 29% und Ost- und Südosteuropa mit 27%. MOE steht damit insgesamt klar im Fokus deutscher Unternehmen. Das bestätigt auch die **BDO Deutsche Warentreuhand**: 45% der Unternehmen, die bisher nicht in diesen Ländern engagiert sind, wollen nunmehr dort investieren.

Eine **Produktionsstudie von Droege & Comp. und dem Fraunhofer IPT** von 2004 weist dabei aus, dass 46% der befragten Unternehmen eine Standortverlagerung für den Zeitraum 2004 bis 2006 planen, womit ein Stellenabbau im Heimatwerk um 8,8% verbunden ist. Dies ist eine erhebliche Zunahme gegenüber dem Untersuchungszeitraum 2001–2003. Die Liste der Verlagerungen in Niedrigkostenländer führen mit 63% die Elektronik- und die Elektrotechnikindustrie an, gefolgt von Automobil- (55%), Kunststoffherstellern (47%) und der Chemieindustrie (45%). Klar dominiere-

Investitionsschwerpunkte deutscher Unternehmen (Angaben in % der befragten Unternehmen)



Quelle: Rödl & Partner.

render Grund für geplante Verlagerungen ist die Senkung von Personal- und weiteren Produktionskosten.

Auch die neueste **Studie der Unternehmensberatung Accenture** stellt nicht nur eine deutliche Zunahme der Beschaffungsvolumina aus dem Ausland fest. MOE spielt hier eine erheblich größere Rolle für deutschsprachige Länder als China. Angesichts der Tatsache, dass das Sourcing in China primär für Produktionsstandorte vor Ort von Bedeutung ist, reduziert sich das Einkaufen aus dem Fernen Osten für den Heimatmarkt auf Konsumprodukte und einige andere Güterarten. Zur Versorgung der lokalen Produktion in Westeuropa sind die logistisch besser angeschlossenen östlichen Nachbarländer der EU bedeutender.

Zudem ist zu beachten, dass der in Bulgarien und Rumänien laufende Annäherungsprozess an die EU, von dem auch die Ukraine und indirekt auch Russland erfasst werden, zu einer Reduzierung der Transaktionskosten führt, da zunehmende Rechtssicherheit, Qualitäts- und Sozialstandards, Währungspolitik u.v.a.m. die Anbahnung und Realisierung von Geschäften mit Unternehmen in diesen Staaten vereinfachen. Die hierdurch entstehenden Kostensteigerungen dürften diese Vorteile kaum kompensieren, so dass sich die positiven Aspekte in Relation zu anderen Ländern verstärken dürften. Schließlich sei angemerkt, dass die Arbeitskosten in der Ukraine in etwa denen in China entsprechen und in den weiteren, hier fokussierten Ländern nur geringfügig höher sind, womit diesbezüglich ein hohes Maß an Konkurrenzfähigkeit gegeben sein sollte. Es ist daher nicht verwunderlich, dass gemäß der in diesem Jahr durchgeführten **Studie von Rödl & Partner** 47% der befragten Unternehmen Investitionen in den neuen Nachbarstaaten der EU in Osteuropa planen. Dabei führt Russland (32%) die Liste klar an, gefolgt von Rumänien (20%) und der Ukraine (15%).

Die Niedrigkostenländer im Osten im Überblick

Das Interesse an Bulgarien und Rumänien steigt zunehmend, und auch die Ukraine gerät wegen der extrem günstigen Löhne in den Fokus. Schließlich wird auch Russland verstärkt als interessanter (zumindest zukünftiger) Absatzmarkt erkannt, und deutsche Unternehmen engagieren sich trotz relativ schlechter Rahmenbedingungen intensiver als bisher. Bei einem Blick auf die Makrodaten scheinen diese Länder zunächst nicht zu den Top-Favoriten zu gehören. International anerkannte Indexrankings bewerten diese Länder zumindest eher schlecht.

So zeigt ein Blick auf den **Growth Competitiveness Index (GCI) des World Economic Forum**, dass es mit der Wettbewerbsfähigkeit der Niedrigkostenländer in MOE nicht zum Besten bestellt ist. Sowohl in der Gesamtbewertung als auch bei den Einzelkriterien Makroökonomisches Umfeld, Öffentliche Institutionen und Technologie liegen sie abgeschlagen auf hinteren Rängen. Positiv sticht Estland heraus, das nicht umsonst das Interesse vieler Investoren anzieht. Deutlich wird auch, dass im globalen Umfeld Länder wie Südafrika oder Thailand häufig unterschätzt und China und Indien teilweise überschätzt werden. Wie bei allen Länderratings gilt, dass diese weder branchenspezifische noch regionale Aspekte ausweisen. So kann z.B. eine Autoproduktion in Moskau oder St. Petersburg wirtschaftlich hoch interessant sein, auch wenn die Bewertung für Gesamtrossland schlecht ausfällt.

Investoren wie auch Einkäufer interessieren häufig die Wachstumschancen und Arbeitsmöglichkeiten der Unternehmen mehr als die makroökonomischen Daten, geben Erstere doch mehr Hinweise zur Bewertung von Risiken. Zieht man den **Business Competitiveness Index (BCI) des World Economic Forum** heran, zeigen sich allerdings auch hier schlechte Werte für die Niedriglohnländer in MOE. Wiederum kommen die guten Bedingungen in Estland zum Ausdruck (wie auch für Südafrika). Auch Indien könnte wohl ein kommender Investorenmagnet sein, was bereits von vielen Experten erwartet wird. Die Niedriglohnländer in MOE liegen weit hinten. In keinem der Einzelaspekte Produktionsbedingungen und Strategie sowie Qualität des Geschäftsumfelds können sie besonders punkten. Auch hier wirkt wieder der „Mittelwerteffekt“: Sehr gute Unternehmen in leistungsfähigen Regionen und teilweise katastrophale Betriebe führen zu einem landesweit miserablen Mittelwert.

Stellt man die beiden Indizes in einer Matrix gegenüber, ergeben sich Cluster von Ländern mit ähnlichen Chancen. Innerhalb einer solchen Matrix fänden sich im rechten oberen Eck Länder, die zum heutigen Zeitpunkt kaum Einkäufer und Investoren anziehen dürften, wenn sich dort nicht gerade seltene Rohstoffe finden lassen. Im linken unteren Eck wären die hoch

Growth Competitiveness Index

Growth Competitiveness Index			Macroeconomic Environment Index			Public Institutions Index			Technology Index		
Land	Rang	Index	Land	Rang	Index	Land	Rang	Index	Land	Rang	Index
Finnland	1	5,95	Singapur	1	5,79	Dänemark	1	6,59	USA	1	6,24
Deutschland	13	5,28	Thailand	23	4,79	Deutschland	11	6,21	Deutschland	12	5,08
Estland	20	5,08	VR China	25	4,78	Estland	26	5,59	Estland	15	5,01
Slowenien	33	4,75	Deutschland	26	4,77	Slowenien	31	5,28	Tschech. Rep.	19	4,88
Thailand	34	4,58	Estland	30	4,65	Südafrika	35	5,15	Slowenien	26	4,71
Litauen	36	4,57	Litauen	33	4,46	Ungarn	37	5,07	Slowak. Rep.	28	4,67
Ungarn	39	4,56	Lettland	37	4,27	Litauen	43	4,75	Ungarn	29	4,66
Tschech. Rep.	40	4,55	Slowenien	39	4,26	Thailand	45	4,71	Litauen	33	4,51
Südafrika	41	4,53	Tschech. Rep.	41	4,22	Slowak. Rep.	49	4,64	Lettland	36	4,46
Slowak. Rep.	43	4,43	Südafrika	48	4,11	Tschech. Rep.	51	4,56	Südafrika	40	4,33
Lettland	44	4,43	Polen	51	4,05	Lettland	52	4,55	Thailand	43	4,24
VR China	46	4,29	Slowak. Rep.	54	3,98	Indien	53	4,45	Polen	45	4,19
Mexiko	48	4,17	Ungarn	55	3,95	VR China	55	4,39	Rumänien	47	4,13
Indien	55	4,07	Mexiko	49	4,09	Bulgarien	56	4,36	Mexiko	48	4,13
Bulgarien	59	3,98	Indien	52	4,05	Mexiko	59	4,28	Bulgarien	59	3,82
Polen	60	3,98	Russland	56	3,87	Rumänien	74	3,94	VR China	62	3,72
Rumänien	63	3,86	Bulgarien	60	3,77	Polen	80	3,70	Indien	63	3,72
Russland	70	3,68	Rumänien	71	3,50	Russland	89	3,54	Russland	67	3,65
Ukraine	86	3,27	Ukraine	56	3,39	Ukraine	97	3,29	Ukraine	83	3,15

Quelle: World Economic Forum.

entwickelten Industriestaaten angesiedelt. Links von der Mitte befänden sich die Länder, die bereits im wirtschaftlichen Reformprozess fortgeschritten sind, trotzdem aber noch günstige Kostenstrukturen aufweisen. Rechts oberhalb der Mitte lägen die „neuen“ Billigländer mit einem größerem Bedarf zur Verbesserung der Bedingungen, gleichzeitig aber mit (oft deutlich) günstigeren Kostenstrukturen.

Die Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Ländern spiegelt sich auch im Grad

Business Competitiveness Index (Ranking 2004)

Land	BCI-Ranking	Produktionsbedingungen und Strategie	Qualität des nationalen Geschäftsumfelds
Deutschland	3	1	5
Südafrika	25	24	25
Estland	27	34	24
Indien	30	30	32
Slowenien	31	27	33
Tschech. Rep.	35	31	37
Thailand	37	36	36
Slowak. Rep.	39	41	39
Ungarn	42	48	38
VR China	47	39	47
Lettland	49	51	48
Türkei	52	44	55
Rumänien	56	61	57
Polen	57	47	64
Russland	61	62	60
Ukraine	69	64	71
Kroatien	72	72	70
Bulgarien	75	86	72

Quelle: World Economic Forum.

der wirtschaftlichen Freiheit wider, die die Firmen und die Wirtschaft als Ganzes genießen. Der **Index of Economic Freedom** gesteht Estland ein höheres Maß an Freiheit zu als Deutschland (*siehe Kapitel Länder-risiko*). Die EU-Beitrittsländer gelten als weitgehend frei, alle Niedriglohnländer – mit Ausnahme Bulgariens – als weitgehend unfrei. Dabei gibt es einen deutlichen Abstand zwischen der weniger schlecht eingestuften Ukraine und Rumänien und Russland.

Das hinsichtlich der Makrodaten relativ schlechte Bild der hier fokussierten Länder wird durch die Länderbonitätsbewertungen der internationalen Ratingagenturen (Standard & Poor's, Fitch, Moody's) bestätigt. Die Relevanz für Unternehmen und damit auch für deutsche einkaufende bzw. investierende Firmen ergibt sich auf Grund der von diesen Rankings abhängigen, internationalen Finanzierungsbedingungen, die auf das einzelne Unternehmen durchschlagen.

Für das Engagement in anderen Ländern ist das Thema Korruption von hervorgehobener Bedeutung. Nicht nur die Bestechlichkeit Einzelner und die bestehende Erwartungshaltung „inoffizieller Belohnungen“ können im täglichen Geschäftsleben erhebliche Probleme bereiten. Viel bedeutsamer ist die Korruption innerhalb von Behörden und in der Politik. Hierdurch können wirtschaftlich sinnvolle Engagements zu einem Desaster werden, weil Genehmigungen nicht erteilt oder verschleppt, Konkurrenten gefördert oder eigene Interessen verfolgt werden. Der **Corruption Perceptions Index (CPI) von Transparency International** gibt Hinweise, als wie groß das Ausmaß der Korruption in den jeweiligen Ländern wahrgenommen wird (*siehe Kapitel Länderrisiko*). Es zeigt sich eine überr-

schend gute Position Bulgariens, während Rumänien, Russland und die Ukraine höchst bedenkliche Werte aufweisen. Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass Verwicklungen in Korruption nicht zwangsläufig sind. Mit Sicherheit wird man in diesen Ländern mit konkreten Begehrlichkeiten konfrontiert. Eine konsequente Ablehnung scheint hier der beste Weg zu sein, um nicht später erpressbar zu werden. Gleichzeitig sollten die positiven Effekte des unternehmerischen Engagements, gepaart mit dem Aufbau von guten persönlichen Beziehungen, ausreichend Argumente bieten, auch ohne unrechtmäßige Aktivitäten erfolgreich wirtschaftlich tätig zu sein.

Trotz der schlechten Bewertungen der Niedriglohnländer in MOE können sich wirtschaftliche Engagements lohnen, wie viele praktische Beispiele zeigen. Es wäre auch überraschend, wenn es „Schlaraffenländer“ gäbe, in denen beste Bedingungen zu niedrigsten Kosten herrschen würden.

So ist im konkreten Fall zu beurteilen, ob in Ländern mit guten Bedingungen zu vergleichsweise hohen Kosten hochwertige Produkte produziert oder eingekauft werden sollen, oder ob (meist einfache) Güter zu niedrigsten Kosten gesucht sind, die nur dort zu bekommen sind, wo die Umfeldbedingungen noch nicht so gut entwickelt sind. Dieser Trade-off existiert immer, und die Heterogenität der Bedingungen sichert die Existenz von Hochkosten- neben Niedrigkostenstandorten.

Die Länder im Vergleich

Ein kurzer Vergleich wesentlicher Kennziffern soll einen ersten Eindruck zur relativen Position der hier betrachteten Länder zueinander geben. Neben den oben bereits aufgeführten Indexwerten sind häufig mit entscheidende Größen Arbeits- bzw. Lohnkosten, allgemeine Produktionskosten, Steuersätze und Fördermöglichkeiten. Da die **Arbeitskosten** eine dominante Rolle bei Standortverlagerungen sowie bei den Herstellungskosten für einzukaufende Güter aus Niedrigkostenländern spielen, werden diese zuerst dargestellt. Die Tabelle verdeutlicht die immensen Arbeitskostenunterschiede zwischen Deutschland und den MOE-Ländern. Wie zu sehen ist, verändert sich diese Relation kaum bis 2009, sofern die prognostizierten Werte eintreten. Die Ukraine kann hier mit China voll mithalten. Bulgarien und Rumänien liegen geringfügig höher in etwa auf dem Niveau von Malaysia.

Die Bedeutung der Arbeitskosten ist von Produkt zu Produkt natürlich unterschiedlich. Arbeitskostenintensive Güter sind für die Herstellung in diesen Ländern zu präferieren. Am Beispiel der Automobilindustrie können die konkreten kostenmäßigen Situationen unterschiedlicher Standorte verglichen werden. So kalkuliert das CAR – Center Automotive Research einen Kostenvorteil bei der Fertigung in Rumänien gegen-

Internationaler Arbeitskostenvergleich 2003–2009

	Veränderung 2009/2003 (%)	Index ¹⁾	
		2003	2009
Deutschland	2,0	100	100
Slowenien	4,5	20	23
Tschechien	7,0	12	16
Ungarn	7,0	12	15
Polen	6,0	9	11
Slowakei	7,0	8	11
Litauen	7,0	8	11
Lettland	7,0	8	10
Rumänien	8,0	6	8
Russland	8,0	5	7
Bulgarien	7,0	5	7
Weißrussland	8,0	2	3
Ukraine	9,0	2	3
Taiwan	4,5	19	21
Malaysia	5,0	7	8
Indien	7,0	4	5
VR China	8,0	3	4
Indonesien	10,0	1	2

1) Deutschland = 100.

Quelle: Boston Consulting Group.

über der am Standort Deutschland in Höhe von 24,5% allein auf Grund des Lohnunterschieds. So ist es nicht überraschend, dass für Rumänien eine Verdopplung der Automobilproduktion bis 2011 erwartet wird wie auch eine sehr deutliche Erhöhung in Russland, für das ja VW und Mercedes soeben ihre Standortpläne veröffentlicht haben und wo Ford Expansionspläne hat.

Preise hängen nicht nur von Kosten, sondern auch von den geltenden **Steuersätzen** ab. In Bulgarien und Rumänien sind die Körperschaftsteuersätze mittlerweile sehr niedrig, wobei dies auch für die meisten EU-Beitrittsländer gilt (Estland hat sogar einen von 0%). Negativ fällt hingegen auf, dass es außer in Russland keine Vorsteuervergütungen gibt. Zudem sind die Fördermöglichkeiten insgesamt relativ unbedeutend oder gar nicht vorhanden. Dabei existiert mit allen vier Ländern ein Doppelbesteuerungsabkommen.

Angesichts der Größenunterschiede der Länder sowie der Bevölkerungszahlen ist klar, dass **Russland** als (potenzieller) Absatzmarkt eine herausgehobene Rolle spielt. Dieses Land mit 144 Millionen Einwohnern, das sich fast über die 48fache Fläche Deutschlands und über elf Zeitzonen erstreckt, birgt angesichts der Bodenschätze, aber auch als Absatzmarkt und zunehmend als Produktionsstandort erhebliche Potenziale. Zwar sind heute noch 73% der Exporte nach Deutschland Rohstoffe und Energie. Die am dynamischsten wachsenden Branchen sind jedoch Glas/Keramik (16%), Maschinenbau/Metall (12%) und Automobil (10%). Die Chemieexporte legten sogar um 40% zu. Sehr interessant ist auch die Softwareindustrie, da Programmierer und Systemanalytiker zu überproportional günstigen Kosten beschäftigt werden können.

Steuern und Fördermöglichkeiten

Land	Körperschaftsteuer	Umsatzsteuer/ Vorsteuervergütung	Förder- möglichkeiten
Bulgarien	15%	20%/nein	kaum
Rumänien	16%	19% (erm. 9%)/nein	teilweise
Russland	24% (20%)	18% (erm. 10%)/ja	keine
Ukraine	25%	20%/nein	keine

Auch die **Ukraine** ist mit 48 Millionen Verbrauchern und sehr günstigen Lohnkostenstrukturen nicht zu vernachlässigen. Die Auslandsinvestitionen nahmen hier um 19% auf 1,4 Mrd US\$ zu. 60% der Industrieproduktion kommen aus privater Hand, womit die Transition in marktwirtschaftliche Verhältnisse in diesem Bereich relativ fortgeschritten ist. Der Maschinenbau wuchs mit 11% fast doppelt so stark wie die restliche Wirtschaft. Arbeitskostenintensive Beschäftigungen wie die Konfektionierung von Kabelbäumen (Leoni) scheinen sich zu lohnen. Zu beachten sind die deutlichen Unterschiede zwischen dem russisch geprägten und durch Schwerindustrie und Rohstoffverarbeitung gekennzeichneten Osten der Ukraine und dem Westen des Landes mit „moderneren“ Industriezweigen.

Rumänien und Bulgarien können mit ihrer baldigen EU-Mitgliedschaft trumpfen, was viele Dinge im Geschäftsleben einfacher machen wird. Das gegenüber Bulgarien etwa doppelt so große Rumänien zieht momentan deutlich mehr Aufmerksamkeit auf sich. So liegen die ausländischen Direktinvestitionen bei 4 Mrd Euro gegenüber 2 Mrd Euro in Bulgarien. Beim Pro-Kopf-Zufluss führt dagegen Bulgarien mit 272 Euro – dies entspricht übrigens mehr als dem zweifachen Wert von Polen. Rumänien und Bulgarien schnitten in der Bewertung der Deka Bank sehr gut ab: Sowohl beim Standortindikator als auch – mit Abstand – bei den unternehmensspezifischen Faktoren liegt Bulgarien vorne. Rumänien kann immerhin bei den unternehmensspezifischen Faktoren gut mithalten. In diesem Deutschland näher gelegenen Land produzieren ca. 40.000 Menschen für deutsche Automobilzulieferer. So hat Leoni seine Kabelbaumkonfektionierung vom – hierfür inzwischen zu teuer gewordenen – Ungarn nach Arad in Rumänien verlegt. Bulgarien wird scheinbar noch unterschätzt, vielleicht auch auf Grund der geringen Größe weniger berücksichtigt.

Fazit und Empfehlungen

Die Errichtung von Fertigungsstandorten in Bulgarien, Rumänien, Russland oder in der Ukraine kann ebenso lohnend sein wie die Beschaffung von Gütern aus diesen Ländern. Bei Investitionen ist die Regel „Greenfield vor Brownfield“ zu beachten, d.h., die Errichtung neuer Standorte nach eigenen Prinzipien und unter kontrollierter Einstellung von Mitarbeitern und Management ist der Beteiligung an bestehenden Unter-

nehmen oder deren Übernahme klar vorzuziehen. Letztere bringen häufig erhebliche Probleme mit sich, die oft erst im Laufe der Zeit offenbar werden und die die Vorteile eines schnelleren Einstiegs überkompensieren.

Der Einkauf deutscher Unternehmen sollte die Lieferanten sehr sorgfältig auswählen und höchstes Augenmerk

auf die Sicherung von Qualität und Lieferzuverlässigkeit legen. Hierfür sind eigene Mitarbeiter vor Ort, zumindest aber die Einschaltung vertrauenswürdiger und fähiger Dienstleister in der Regel unverzichtbar.

In beiden Fällen sind die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Länder und Regionen differenziert abzuwägen. Vor einer eingehenden Lieferantenanalyse ist durch eine systematische Analyse, die die Einkaufs- und Produktionsstrategie in Abstimmung mit den Unternehmensstrategien einbezieht, die optimale geographische Auswahl zu treffen. Beschaffungsobjekte sollten zunächst nicht strategisch bedeutsame Teile sein, und von einem Single-Sourcing ist abzuraten.

Beim Abschluss von Lieferverträgen ist auf den Know-how-Schutz zu achten. Hierfür können sich Strategien des Zurückentwickelns von Produkten und ihrer Herstellungsverfahren anbieten. Auf diese Weise kann zudem oftmals stärker von den niedrigen Lohnkosten profitiert werden, da rückentwickelte Produkte in der Regel weniger stark automatisiert herstellbar sind.

Bei optimaler Nutzung der Beschaffungsmöglichkeiten sind die Niedrigkostenländer in MOE nicht nur eine Alternative zu China als Beschaffungsland, sondern in vielen Fällen sogar zu präferieren. Schließlich sollte die Erschließung von neuen Märkten nicht einseitig einkaufs- oder verkaufsseitig erfolgen. Beide Seiten und auch die Frage des Produktionsstandorts müssen gemeinsam betrachtet werden.

*Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky
Vorstandsmitglied Bundesverband Materialwirtschaft,
Einkauf und Logistik e.V. (BME)
Inhaber des Lehrstuhls für BWL und
Industriebetriebslehre an der Universität Würzburg
Direktor des Centrums für Supply Management GmbH
(CfSM)*

Kontakt:

*Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und
Logistik e.V. (BME)*

Bolongarostraße 82

65929 Frankfurt am Main

Telefon: 0 69 / 3 08 38 - 1 13

Telefax: 0 69 / 3 08 38 - 1 99

E-Mail: boga@mail.uni-wuerzburg.de

Internet: <http://www.bme.de>,

<http://www.supply-markets.com>