

# Weitsicht gefragt

**Osteuropa oder Fernost: Wie weit sollte man gehen?** Mittel- und Osteuropa ist angesichts des China-Hypes der vergangenen Jahre fast in Vergessenheit geraten. Dabei sind die östlichen EU-Nachbarn für kleine und mittelständische Industrieunternehmen häufig die bessere Beschaffungsalternative.

text: prof. dr. ronald bogaschewsky, carsten knauer, dr. holger müller, cfsm – centrum für supply management

**O**b Transrapid oder Smart: Die Nachrichten über Produktpiraterie und Know-how-Diebstahl in China häufen sich. Sicher lauern diese und andere Gefahren nicht nur im Reich der Mitte, sondern können selbst in westlichen Industriestaaten nicht ausgeschlossen werden. Aber es wird deutlich, dass nur die Aussicht auf Lohnkostenvorteile zu kurz greift. Sowohl der chinesische als auch der mittel- und osteuropäische Beschaffungsmarkt lässt sich nicht „mal eben nebenbei“ nutzbar machen. Gerade mittelständische Unternehmen, die in den Niedriglohnländern aktiv werden oder ihr Engagement erweitern wollen, müssen ihre Geschäftsstrategie bei oft sehr begrenztem Ressourceneinsatz sorgfältig planen. Im Schatten des China-

Hypes der vergangenen Jahre werden die mittel- und osteuropäischen Staaten vielfach unterschätzt.

Hinsichtlich des Vergleichs zwischen China und Osteuropa stellt sich zunächst folgende zentrale Frage: Für welchen Produktionsstandort soll der Bedarf beschafft werden? Soll eine eigene Fertigungsstätte vor Ort im Fokus stehen, um beispielsweise von der kostengünstigen Produktion zu profitieren oder die Region als Absatzmarkt zu erschließen, ist in der Regel eine Güterversorgung durch lokale Quellen anzustreben. Die Möglichkeiten der Beschaffung vor Ort sind in diesem Fall in die Standortentscheidung mit einzubeziehen. Fehlen beispielsweise qualifizierte

Lieferanten, können die Arbeitskostenvorteile schnell von den erhöhten Kosten bei der Beschaffung von Zulieferteilen überkompensiert werden.

---

Mit zunehmender Entfernung des Marktes tritt die Markterschließung in den Vordergrund.

---

Eine Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) ergab, dass 56 Prozent aller Großunternehmen mit über 1.000 Beschäftigten ein Investitionsvorhaben in China zur Markterschließung planen. Bei mittelgroßen Industriebetrieben mit 200 bis 999 Beschäftigten halten sich Markterschließung und Kostengründe für



© PHOTOCASE

China und die beigetretenen EU-Staaten schon die Waage, während bei kleineren mittelständischen Unternehmen Kostenersparnisse mit 35 Prozent die Markterschließung mit 20 Prozent dominieren sowie die EU-Beitrittsländer mit 39 Prozent klar vor China mit 26 Prozent liegen.

Gemessen am absoluten Einfuhrvolumen liegt China weit vor allen Ländern Mittel- und Osteuropas. Letztendlich werden aber aus der Volksrepublik nur etwa zwei Drittel des Warenwertes wie aus dem gesamten Wirtschaftsraum der beigetretenen EU-Staaten eingeführt. Bildet man vereinfacht die Exportleistung der einzelnen Länder gemessen pro Einwohner des jeweiligen Landes ab, bestätigt sich dieses Bild: Die

Bedeutung des Exports nach Deutschland ist für die mittel- und osteuropäischen Länder deutlich höher.

Die Wareneinfuhr aus China ist sehr stark durch Konsumprodukte geprägt, während Vorprodukte für die Fertigungsindustrie in der Beschaffung aus Mittel- und Osteuropa einen hohen Stellenwert haben. Hier dominieren klar die beigetretenen EU-Länder.

Mittel- und Osteuropa hat als Beschaffungsmarkt für deutsche Unternehmen eine erheblich höhere Bedeutung als China.

Erste Hinweise zur unternehmensindividuellen Standortfrage beziehungsweise Beschaffungslandwahl geben verschiedene Länderratings und Statistiken der jeweiligen Regionen. Dabei ist festzustellen, dass in vielen Ratings der Wirtschaftsstandort China zumeist deutlich schlechter als die beigetretenen EU-Länder und auch schlechter als die EU-Kandidaten bewertet wird. Dem stehen die niedrigeren Kosten – insbesondere Lohnkosten – gegenüber. Kostenvorteile liegen vor allem in den Ländern, in denen das wirtschaftliche Handeln noch großen Schwierigkeiten unterliegen kann – sei es durch Korruption, mangelnde Rechtsicherheit und unzureichenden Know-how-Schutz oder durch eine schlechte Infrastruktur.

Sowohl die Länder Mittel- und Osteuropas als auch China sind hinsichtlich der Bedingungen für Investoren und als Beschaffungsquellen in keiner Weise homogen. Es gibt nicht nur extreme Lohnkostenunterschiede, beispielsweise das relativ teure Slowenien im Vergleich zu Litauen, sondern auch Unterschiede in der Leistungsfähigkeit der Unternehmen in diesen Ländern. Dies wird besonders deutlich bei der Betrachtung der erwirtschafteten Bruttoinlandsprodukte pro Kopf. Gleichzeitig sind die teilweise extremen Unterschiede in den einzelnen Ländern, zum Beispiel die westlichen Automobilzentren in der Slowakei gegenüber den östlichen Landesteilen oder das Wirtschaftszentrum Schanghai gegenüber den nordöstlichen Gebieten Chinas, zu beachten. Durch derartig starke Lohnkosten- und Qualifikationsunterschiede in den Gebieten bleibt es Investoren wie Einkäufern nicht erspart, sich sehr differen-

## EXPORTE NACH DEUTSCHLAND

in Euro je Einwohner	
Tschechien	1.730
Ungarn	1.419
Slowakei	1.316
Polen	417
Estland	263
Litauen	179
Lettland	165
Rumänien	154
Russland	151
Bulgarien	145
Türkei	119
China	31
Ukraine	22

quelle: eurostat

ziert mit den Ländern und deren Regionen auseinander zu setzen. Zu beachten sind dabei die regionalen Fördermöglichkeiten. So kann eine kapitalintensive Produktion auch an einem Standort mit relativ hohen Löhnen interessant werden, wenn Anlagen subventioniert werden und entsprechend mit reduzierten Maschinenstundensätzen kalkuliert werden kann.

Die Attraktivität eines Lieferanten wird unter anderem durch folgende Faktoren bestimmt: Das grundsätzliche Angebot in Menge und Qualität, das Preisniveau und damit Arbeits- und Kapitalkosten, Steuern und Abgaben, Subventionen, die Produktivität und Arbeitsmotivation, die Import- und Exportbedingungen, die vorhandene

**„Wir fokussieren nicht einzelne Länder, sondern betrachten Osteuropa als ‚einen‘ Beschaffungsmarkt. Es gibt ein klares West-Ost-Gefälle, was Know-how, Qualität und Zuverlässigkeit betrifft. Wir haben in Osteuropa ähnliche Kosteneinsparungen erzielt wie in China. In einzelnen Fällen werden die ursprünglich ausgewiesenen Kostenreduzierungen in der Volksrepublik zu einem großen Teil durch zusätzliche Aufwendungen wie Nacharbeit, Expresslieferungen per Flugzeug oder ähnliches wieder aufgefrisst.“**

holger haussmann, corporate procurement manager,  
mettler-toledo int. inc., greifensee, schweiz

„Eine pauschale Aussage, ob Osteuropa oder Asien der bessere Beschaffungsmarkt ist, kann nicht getroffen werden. Beide sind zueinander eine Alternative. Vorteile beim Einkauf in Osteuropa sind die schnelle Erreichbarkeit, ein besseres Sprachverständnis, geringere Logistikkosten sowie eine einfachere Zollabwicklung in den EU-Ländern. Sowohl in Osteuropa als auch in Asien gibt es qualitativ sehr gute als auch weniger gute Lieferanten.“

uwe lang, leiter einkauf, albert ziegler gmbh & co. kg, giengen



© PHOTOCASE

Infrastruktur, politische und soziale Stabilität sowie die Rechtsausprägungen und -sicherheit. Eine konkrete Entscheidung kann aber nur auf Basis aller relevanten Kosten erfolgen.

Für bestimmte Güter können sich die Kosten für das Unternehmen auf das über 3,5-fache der reinen Einkaufskosten erhöhen.

Angesichts dieser Tatsache wird die Gefahr von Fehlentscheidungen und dem Auslassen von Kostensenkungspotenzialen sehr deutlich. Eine Total-Cost-of-Ownership-Analyse darf nicht nur die Kosten der Geschäftsabwicklung (Einstandspreis, Logistik, Reklamationen etc.) berücksichtigen, sondern muss ebenso die vor- und nachgelagerten Prozesse, wie zum Beispiel Reiseaufwand, Lieferantenentwicklung, Bemusterung, materialbedingter Produktionsausschuss sowie Reputationsverluste beim Kunden, mit einbeziehen.

Da das Sourcing in China primär für Produktionsstandorte vor Ort von Bedeutung ist, reduziert sich das Einkufen aus dem

Fernen Osten für den Heimatmarkt auf Konsumprodukte und einige andere Güterarten, die eine interessante Relation von Losgröße/Einkaufsvolumen, Lohnkostenanteil und Logistikkosten aufweisen. Zur Versorgung der lokalen Produktion in Westeuropa spielen die logistisch besser angeschlossenen östlichen Nachbarländer der EU insbesondere für den Mittelstand eine deutlich größere Rolle. Zudem führt der in Bulgarien und Rumänien stattfindende Konversionsprozess zur EU, von dem auch die Ukraine und Russland erfasst werden, zu einer vereinfachten Anbahnung und Realisierung von Lieferbedingungen in diesen Staaten.

Die hierdurch entstehenden Kostensteigerungen dürften diese Vorteile kaum kompensieren, so dass sich die positiven Aspekte im Vergleich mit anderen Ländern verstärken dürften. Mittel- und Osteuropa ist für kleine und mittelständische Industrieunternehmen für den Direktbezug nach Deutschland häufig die bessere Alternative. Trotzdem ist für jedes Unternehmen individuell zu prüfen, inwieweit das Beschaffungsportfolio zu attraktiven Bedingungen aus einer Region bezogen werden

## DEUTSCHE INVESTITION

Eine Umfrage des Deutsche Industrie- und Handelskammertages (DIHK) im Frühjahr 2006 ergab, dass etwa 24 Prozent der deutschen Unternehmen in den beigetretenen EU-Staaten investieren, davon etwa 60 Prozent wegen kostengünstiger Produktion und 40 Prozent zur Markterschließung.

Etwa 19 Prozent investieren danach in China, davon etwa 45 Prozent aufgrund der Kostenersparnis und circa 55 Prozent zur Markterschließung.

In Russland, der Ukraine und Südeuropa einschließlich der Türkei investieren etwa 13 Prozent der Unternehmen, jeweils etwa die Hälfte wegen der Kostenersparnis beziehungsweise Markterschließung.

kann. Denn in der Regel gilt auch in allen Niedriglohnländern: Je weniger man bezahlt, desto weniger Leistung darf man erwarten. Kostensenkungspotenziale lassen sich nur mit entsprechendem Aufwand heben, Selbstläufer gibt es weder in Mittel- und Osteuropa noch in China. gm

boga@cfsm.de