

«ERFOLGREICH IN OSTEUROPA»

Beschaffung, Produktion und Absatz in Mittel- und Osteuropa

Offenes Abendgespräch der Erfa-Gruppe PIM in Zusammenarbeit mit dem Forum-SCM an der ETH Zürich

Rund 140 interessierte Teilnehmer fanden sich am 26. Januar 2006 anlässlich des Abendgesprächs der Erfa-Gruppe PIM im Auditorium Maximum der ETH Zürich ein. Das Abendgespräch 2006 war eine Fortsetzung des thematischen Schwerpunkts von 2005 mit dem Titel "Kann die Wirtschaft Europas dem asiatischen Druck widerstehen?" Teilnehmer, die sich mit der Frage konfrontiert sehen, ob Beschaffung und Produktion in Mittel- und Osteuropa für sie sinnvoll sind, profitierten in ihrer Entscheidungsfindung von praktischen Erfahrungen, die von drei Industriereferenten an diesem Abend präsentiert wurden. In der moderierten Podiumsdiskussion hatten die Besucher die Möglichkeit, Fragen zu stellen und mit den Referenten zu diskutieren.

Die Begrüssung der Teilnehmer und die Einleitung in das Thema des Abendgesprächs erfolgte durch Herrn Siegfried K. Walter (Präsident des Forum-SCM). Herr Walter hob hervor, dass durch die globale Vernetzung von Information und Logistik das Erkennen von weltweitem Angebot und Nachfrage für Gross- und Kleinunternehmen zu einer grossen Herausforderung geworden ist. Die Führerschaft bei Kosten und Innovation sind elementare Voraussetzungen, um auf den Absatzmärkten wettbewerbsfähig zu bleiben. Weltweit haben sich zwei Regionen zu attraktiven Wirtschaftszonen entwickelt: Asia Pacific mit China und Indien einerseits sowie Osteuropa andererseits. Neben den traditionellen Absatzmärkten haben die Länder dieser Regionen nun auch als Beschaffungs- und Produktionsstandorte einen hohen Stellenwert erlangt.



Aufbauend auf eigenen Erfahrungsberichten wurde die historische Entwicklung und die aktuelle Situation in Osteuropa von Herrn Philipp Loepfe, Redaktor der Wirtschaftszeitung *Cash*, erläutert. So ist die Entwicklung des ehemaligen Ostblocks in den letzten 15 Jahren nach dem Fall der Berliner Mauer alles andere als geradlinig verlaufen. Meldungen von Gangster-Kapitalismus, schmerzvollen Reformen in mehreren Wellen und immer wieder abrupten Regierungswechseln von links nach rechts und umgekehrt wurden vernommen. Und trotzdem hat die Wirtschaft überlebt, mehr noch: Die Oststaaten sind zu einer ernsthaften Herausforderung für den Westen geworden. Von der Autoindustrie zur Pharma, von Software zu Forschung und Entwicklung: Kein Arbeitsplatz im Westen scheint mehr sicher. Die Prognosen sagen dem Osten für das Jahr 2006 ein Wachstum von 5,3 Prozent voraus. Im Vergleich zur Schweiz rechnet die KOF mit einem BIP-Wachstum von 1,5 Prozent. Einer der Hauptgründe für diesen Unterschied ist in der Besteuerung von Unternehmen zu sehen. Nach Aussagen des slowenischen Finanzministers Ivan Mik-

los ist die sogenannte "Flat Tax", ein einheitlicher Steuersatz ohne Progression, als wirtschaftspolitische Wunderwaffe zu sehen, die den Ostländern einen beträchtlichen komparativen Vorteil verschafft. So belaufen sich die Direktinvestitionen beispielsweise nach Polen zwischen 1989 und 2004 auf rund USD 57 Mrd. Daneben lockt Osteuropa nach wie vor mit relativ geringen Faktorenkosten. Die Lohnstückkosten lagen in der schweizerischen Investitionsgüterindustrie rund 20 Prozent über dem Durchschnitt der EU-Ostländer. Damit besteht ein gewisser Druck zu Produktionsverlagerungen. Jedoch blieben die Arbeitskosten in der Schweiz praktisch konstant, während sie in den Ostländern jährlich um fast 8 Prozent zunahmen. Allerdings weisen die Staaten des Ostens diesbezüglich im Gegensatz zu Westeuropa ausgeprägte regionale Unterschiede auf. Während sowohl die Produktionskosten wie auch der Lebensstandard in Regionen wie Prag oder Bratislava nicht mehr weit vom westlichen Niveau entfernt sind, haben sich andere Regionen bisher noch kaum entfalten können. Neben diesen Überlegungen unterstrich der Referent, dass die Länder Mitteleuropas nicht nur Standortkonkurrenten, sondern auch potentielle Abnehmer schweizerischer Industrieprodukte sind. Die Schweizer Exporte boomen wie nie. Im abgelaufenen Jahr wurde erheblich mehr exportiert als importiert; die Handelsbilanz weist einen Überschuss von rund CHF 8 Mrd. aus. Abschliessend stellte Herr Loeffle heraus, dass die Schweiz zu den Gewinnern der Globalisierung gehöre. Die Schweiz wäre gut beraten, alles daran zu setzen, dass der Prozess der Globalisierung geordnet weitergehen könne.

Im Anschluss an die Einführung referierte Herr Dr. Daniel Tschudi als Mitglied der Gruppenleitung der *Weidmann International Corporation* über die zwei Geschäftsbereiche Weidmanns in Osteuropa. Weidmann gehört mit weltweit 3600 Mitarbeitern zu den klassischen Vertretern der Zulieferindustrie. In den beiden Geschäftsbereichen Plastics (PT) und Electrical (ET) Technology besteht ein genereller Unterschied. Im Bereich Plastics wird beispielsweise für spezielle Spritzgussteile eine enorme Reaktionsfähigkeit von Seiten der Kunden – typischerweise Automobilhersteller (OEM) – gefordert, so dass der funktionsfähigen Logistikkette die wichtigste Bedeutung zugemessen werden kann. Aufgrund der zwingenden Nähe zum und der ausgeprägten Abhängigkeit vom Kunden sind somit die Werke der OEM für die Standortentscheidung ausschlaggebend. Ein gutes Beispiel dafür sei das Werk in Treuen im Osten Deutschlands. Die Kunden liegen innerhalb eines Radius von 400 Kilometern um das PT-Werk Treuen. Darüber hinaus seien Standortbedingungen (Wirtschaftsförderung) und die geringen bürokratischen Hindernisse sowie der Vorteil einer gemeinsamen Sprache wichtige Entscheidungskriterien gewesen. Im Bereich ET sind die Anforderungen an die Supply Chain weniger zeitkritisch. Die Zulieferstrategie wird vielmehr durch die Wachstumsaussichten in Osteuropa bestimmt. In beiden Fällen ist also neben der Vollkostenrechnung die Nähe zum Kunden entscheidend. Einem schrittweisen Aufbau neuer Werke kommt in diesem Zusammenhang die grösste Bedeutung zu. Am ET-Standort Malin in der Ukraine hat sich gezeigt, dass neben den sprachlichen Problemen erhebliche Mentalitätsunterschiede verglichen mit Westeuropa bestehen. Dies äussere sich beispielsweise im Umgang mit Problemen. Statt einer offenen Kommunikation von Problemen werden diese vornehmlich verschwiegen.





Im folgenden Vortrag berichtete Herr Jürg E. Tenucci von seinen Erfahrungen als Geschäftsführer der *Sika* in Russland. Zunächst formulierte Herr Tenucci die Bedeutung der Wertdichte eines Produkts für Standortentscheidungen in der Spezialitätenchemie. Demnach erscheint die Produktion von Produkten mit geringer Wertdichte (0.50 €/kg) in den Absatzländern lohnenswert. Mit 144 Mio. Einwohnern und einem BIP von USD 582 Mrd. stellt Russland derzeit einen grossen, ungesättigten und rasch wach-

senden Markt dar. Seit 2001 verfügt die Sika AG über eine Verkaufsrepräsentanz in Moskau. 2003 wurde die Tochtergesellschaft ooo Sika (GmbH) ebenfalls in Moskau gegründet. Die Planungen für eine Produktion in St. Petersburg befinden sich erst im Anfangsstadium. Zu den grössten Vorteilen des Standorts Russland gehören die niedrigen Arbeitskosten und die Verfügbarkeit von gut ausgebildeten Arbeitskräften. Dies gilt jedoch nur für den Raum ausserhalb Moskaus. In Moskau selbst sind gute Fachkräfte kaum zu finden. Die Löhne sind zudem einem starken Wachstum unterlegen. Ein weiterer grosser Vorteil ist die niedrige Besteuerung in Russland. Daneben dürfen jedoch die offensichtlichen Nachteile nicht übersehen werden. Für Investitionen in Russland müssen starke bürokratische Hemmnisse überwunden werden. Weiterhin sehen sich Unternehmer in Russland als Nichtmitglied der WTO mit einem hohen Korruptionsniveau konfrontiert. Dennoch bleibt festzuhalten, dass der russische Absatzmarkt für eine wirtschaftliche Produktion vor Ort gross genug, der Standort als Exportplattform für den Weltmarkt nach dem Vorbild Chinas aber kaum vorstellbar ist. Die übrigen osteuropäischen Staaten seien aufgrund ihrer kulturellen Nähe zu Westeuropa und den wesentlich geringeren Logistikkosten deutlich wettbewerbsfähiger. Zudem herrscht in Russland immer noch eine Kultur des Misstrauens, welche einem positiven Investitionsklima stark entgegenwirkt.

Nach einer kurzen Kaffeepause erwartete die Teilnehmer den Vortrag von Dr. Johannes Milde, Bereichsvorstand der *Siemens Building Technologies Group* (SBT). Seine Ausführungen basieren auf Erfahrungen in den Bereichen Beschaffung und Produktion. SBT ist mit weltweit acht Entwicklungs- und Produktionsstandorten ein führender Anbieter im Bereich Gebäudetechnik. Als Systemanbieter steht für SBT die Nähe zum Kunden im Zentrum der Standortausrichtung. Das Unternehmen strebt nach der Innovations- und nicht nach einer Kostenführerschaft. Die Kompetenzen von SBT liegen dabei in den Bereichen Entwicklung, Vertrieb, Montage und Test; die Teilefertigung gehört nicht zum Kerngeschäft. Die Leiterplattenbestückung beispielsweise wurde bereits 1995 erfolgreich nach Tschechien verlagert, was zu einer Kosteneinsparung von 64 % geführt hat. Grundlegend werden permanent ungefähr 30 % des Bedarfs an Leiterplatten auf dem Weltmarkt ausgeschrieben und beschafft. Darüber hinaus unterhält das Unternehmen aber auch ein Entwicklungsbüro in Polen, wobei insbesondere die kulturelle Nähe der Polen und deren Wille zum wirtschaftlichen Erfolg sehr hilfreich seien. Am Beispiel von Heizungscontrollern bewertete Herr Dr. Milde mögliche Produktionsstandorte anhand der für SBT entscheidenden Anforderungen. Tschechien und Ungarn gehören vor allem aufgrund der Nähe zum Kunden zu den bevorzugten Destinationen für Entwicklung und Produktion. Allein aus Kostengründen würden Rumänien und China favorisiert. Bei den Lüftungscontrollern fällt die Entscheidung anders aus, da ein Grossteil der Kühlungs-Kunden in wärmeren Gegenden beheimatet ist, was für Standorte beispielsweise in Indien und China spricht. Der Referent beton-

te dabei, dass auch und gerade bei der Entwicklungs- und Produktionsstandortwahl insbesondere die Präsenz auf den künftigen Absatzmärkten ausschlaggebend sein sollte. Gemäss diesen Erfahrungen ist es ratsam, die Verlagerung in kleinen Schritten vorzunehmen. Um Kosten zu senken, könne man zunächst einzelne Produktfamilien auslagern. Eine Mischkalkulation zwischen westlichen Standorten und den Low-Cost Ländern ist vorzunehmen. Der entscheidende Erfolgstreiber der tatsächlichen Verlagerung sei jedoch die Umsetzung des Know-how-Transfers.

In der anschliessenden Podiumsdiskussion unter der Leitung von Herrn Loepfe standen die Referenten für Fragen aus dem Publikum zur Verfügung. Aus der Diskussion wurde ersichtlich, dass die Gesamtbeurteilung für Beschaffung und Produktion in Mittel- und Osteuropa von allen Referenten positiv ausfällt. Herr Tenucci verwies noch einmal auf die Besonderheiten der Mitarbeiter in Russland, indem er vor allen Dingen ihr Improvisationstalent lobte. Bei der Disziplin und



Selbstdisziplin dürfe man jedoch nicht mit Schweizer Massstäben messen. Herr Tschudi stellte besonders bei älteren Mitarbeitern in der Ukraine noch ein starkes Hierarchiedenken fest. Dies führe dazu, dass Fehler häufig vertuscht werden und die Mitarbeiterführung sehr viel Kulturverständnis erfordere. Herr Milde unterstrich, dass es wichtig sei, den Markt im nahen Osten zu besetzen, bevor Vertreter aus China diesen Schritt machten.

Rückblickend auf die Abendgespräche 2005 und 2006 kann festgestellt werden, dass für Produkte mit zeitintensiver Fertigung und langen Durchlaufzeiten China eindeutig der Gewinner für alternative Produktionsstandorte ist. Bei der Nachfrage nach High-Tech Produkten in Verbindung mit hoher Reaktionsfähigkeit und Flexibilität kann der Osten Europas das Rennen für sich entscheiden. In jedem Fall scheint darüber hinaus ein lokales Entwicklungs- und Produktionsengagement abgesehen von Kostenüberlegungen auch dann vorteilhaft zu sein, um einen interessanten Absatzmarkt verstärkt zu erschliessen.

Nach den abschliessenden Dankesworten durch Prof. Baertschi im Namen der Erfa-Gruppe PIM bestand im Rahmen eines Apéros die Möglichkeit des Informations- und Erfahrungsaustauschs, welche von vielen Beteiligten intensiv genutzt wurde.