

FOTO: © VVOE - FOTOLIA.COM

Insbesondere Russland hat aus Sicht vieler Beobachter auch zukünftig eine hohe Standortattraktivität.

## IM OSTEN VIEL NEUES

Viele der östlichen Nachbarn werden für OEMs und Zulieferer zukünftig mehr als nur die Rolle der verlängerten Werkbank einnehmen. Das ist eines der Ergebnisse einer Studie, die neben aufstrebenden Staaten auch klare Wackelkandidaten identifiziert.

- VON MICHAEL JUNG -

**O**steuropa ist insbesondere für die Automobilbranche ein attraktiver Markt. Die Vorteile der Region liegen auf der Hand – sei es nun die geografische Nähe zum westlichen Teil Europas oder der lokale Markt mit 350 Millionen potenziellen Konsumenten. Doch Osteuropa ist nicht gleich Osteuropa. Es bestehen nach wie vor große Unterschiede und Unsicherheiten im Hinblick auf die künftige Entwicklung der einzelnen Regionen. Die Unternehmensberatung ROI hat vor diesem Hintergrund eine umfassende Expertenstudie durchgeführt, die die Bedeutung und Rolle Osteuropas als Entwicklungs- und

Produktionsstandort bis zum Jahr 2020 analysiert. Die untersuchten Länder gliedern sich in solche der ersten Osterweiterung des Jahres 2004, der zweiten Osterweiterung des Jahres 2007, die (potenziellen) EU-Beitrittskandidaten und die GUS-Staaten Russland, Ukraine und Weißrussland.

Insgesamt – das zeigen sowohl Projekterfahrungen als auch die Studie – wird die Rolle der osteuropäischen EU-Länder als Produktions- und Entwicklungsstandort deutlich zunehmen. Künftig sollen mehr Fahrzeuge in Mittel- und Osteuropa produziert als abgesetzt werden. Dabei etablieren sich Polen und Tschechien immer mehr als

festen Größen in den globalen Produktionsnetzwerken. Für die Automobilindustrie ist auch die Slowakei ein wichtiger Standort, bei dem man mit steigenden Stückzahlen rechnen kann.

Damit verbunden ist aber der Ansiedlungsdruck für Zulieferer, beispielsweise bei Schlüsselkomponenten- und Modullieferanten. Gerade eine Just-in-sequence-Belieferung macht es notwendig, dass Fahrtwege kurz und Transportaufwände möglichst gering gehalten werden. Etablierte Zulieferer, die sich bereits angesiedelt haben, liefern von dort aus auch nach Deutschland und Tschechien. Zukünftig könnten die

bereits vorhandenen Strukturen als Sprungbrett in Richtung Russland oder Ungarn dienen.

Die Entwicklung der osteuropäischen Länder weg vom Image der verlängerten Werkbank wird sich künftig weiter festigen. Regionale Unterschiede, beispielsweise hinsichtlich der Lohnkosten, bleiben aber relevant: So ist etwa Polen mit rund 30 Prozent niedrigeren Arbeitskosten ein deutlich attraktiverer Investitionsstandort als die Tschechische Republik. Gerade Länder wie Bulgarien und Rumänien werden für die Automobilindustrie aufgrund ihrer niedrigen Lohnkosten an Bedeutung gewinnen. Nachholbedarf besteht hingegen nach wie vor beim Aufbau der Zulieferstruktur.

### PROBLEMFALL UNGARN

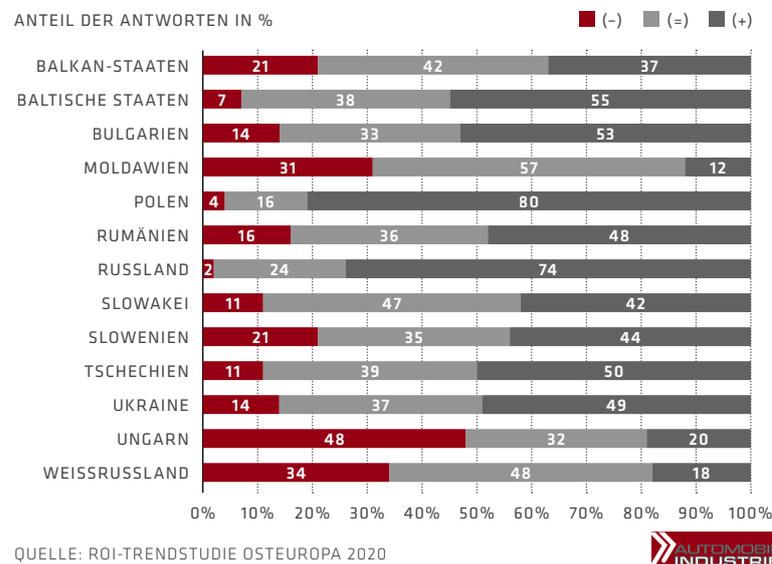
Die insgesamt positive Einschätzung trübt sich laut der Studie allerdings, wenn es um Länder geht, in denen mit verschlechterten oder instabilen politischen Rahmenbedingungen gerechnet wird, wie beispielsweise Weißrussland, Moldawien und Ungarn. Die Studienteilnehmer sehen die Entwicklung stabiler, lokaler Absatzmärkte und die Entstehung einer kaufkräftigen Mittelschicht in der GUS und den osteuropäischen Nicht-EU-Ländern als eher kritisch.

Die deutlich negative Einschätzung Ungarns in der Studie ist – gerade für die Automobilindustrie – besorgniserregend: Gründe sind die teilweise fehlenden Standards, Währungsschwankungen sowie ein mangelndes Angebot an Arbeitskräften und schlechter ausgebildete Fach- und Führungskräfte. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in den stagnierenden Direktinvestitionen, vor allem aus Deutschland und Österreich, wider.

Eine Sonderrolle nimmt Russland ein. Trotz politischer, infrastruktureller und kultureller Hürden gehen deutlich mehr als 90 Prozent der Befragten davon aus, dass die Standortattraktivität des Landes zumindest gleich bleiben wird. 70 Prozent rechnen sogar mit einer steigenden Attraktivität. Die Erschließung der Potenziale, die dieses Land bietet, bedeutet damit mittelfristig eine zentrale Herausforderung.

Polen und Serbien müssen auch beachtet werden. Der prosperierende Inlandsmarkt, die nach wie vor vergleichsweise niedrigen Arbeitskosten sowie die qualifizierten Arbeitskräfte sind nur einige Punkte, die Polen zu einem etablierten Standort in den globalen Netzwerken machen.

## → EINSCHÄTZUNGEN ZUR STANDORTATTRAKTIVITÄT IN OSTEUROPA BIS ZUM JAHR 2020



In der ROI-Studie schätzten die Befragten ein, welche Standorte bis 2020 an Attraktivität gewinnen (+), verlieren (-) oder ihre heutige Relevanz beibehalten (=).

Serbien bietet ebenfalls wegen der sehr niedrigen Lohnkosten und der in einigen Regionen sehr guten Infrastruktur viel Potenzial und Entwicklungsmöglichkeiten. Das sind alles gute Gründe, diese Länder in die Standortabwägungen einzubeziehen.

Bei einer Standortentscheidung müssen aber weit mehr Kriterien berücksichtigt werden, als beispielsweise allein die Kosten der Arbeitskräfte. Gerade bei hochwertigen, komplexen und wissensintensiven Produkten, wie es bei der Automobilindustrie der Fall ist, sind Qualität und Geschwindigkeit bedeutendere Kriterien. Entscheidend sind

am Ende selbstverständlich auch die Kosten über die gesamte Logistikkette hinweg. Diese Kriterien spiegeln sich dann in Summe in den Standortentscheidungen wider.

### CHINA VS. OSTEUROPA

Für die Branche spielte China jahrzehntelang die Schlüsselrolle im Hinblick auf Verlagerungsstrategien. Auch in den kommenden Jahren wird die Bedeutung der Volksrepublik enorm sein: Die Studienergebnisse zeigen, dass signifikante Rückverlagerungen der Volumina aus China nach Osteuropa nicht zur Disposition stehen, ebenso wenig wie die Bedeutung des chinesischen Marktes. Gleichzeitig erfordern die – gerade in den industriellen Zentren – schnell steigenden Lohnkosten und die unverändert hohen kulturellen, politischen und logistischen Hürden den Auf- und Ausbau alternativer Standorte. Der Trend zu immer kürzeren Lieferketten, die hohe Qualifikation der Arbeitskräfte sowie die politische und kulturelle Nähe sprechen dabei stark für Osteuropa.

In Zukunft wird es daher darum gehen, ausgewogene Footprint-Strategien zu entwickeln, in denen die jeweiligen Stärken und Schwächen der Regionen optimal ausbalanciert werden. < Michael Jung ist Vorstand der ROI Management Consulting AG

## → Über ROI

Die ROI Management Consulting AG gehört mit mehr als 1.000 erfolgreichen Projekten zu den renommiertesten Spezialisten für Planung, Aufbau und Steuerung globaler Wertschöpfungsketten. ROI unterstützt Großkonzerne und führende Familienunternehmen insbesondere bei der Integration und Optimierung von Entwicklung, Produktion und Logistik, im Supply Chain Management und bei der unternehmensweiten Implementierung von Lean-Management-Prinzipien.