

Low-Cost-Länder: wachsende Bedeutung für Schweizer KMU

Die Low-Cost-Länder Osteuropas und Asiens bieten schweizerischen KMU strategische Optionen im Sourcing, in der Auftragsfertigung, als Produktionsstandort und zur Marktausweitung. Chancen und Risiken liegen dabei nahe beieinander. Eine Übersicht aus der Mandatserfahrung der BHP – Hanser und Partner AG.



Liebe Leserinnen
und Leser

In der Beratungspraxis von BHP zeigte sich 2005 ein markanter Trend: Immer häufiger sind KMU freiwillig oder unfreiwillig von Sourcing- und Verlagerungsentscheidungen nach Low-Cost-Ländern¹ betroffen. Freiwillig, wenn es sich um eine bewusst gewählte Kosten- oder Markterschliessungsstrategie handelt. Unfreiwillig, wenn grosse industrielle Kunden ihre Produktion in ein Low-Cost-Land verlagern. Dem auf seinen Kunden fokussierten KMU-Zulieferer bleibt dann die Wahl zwischen zwei Übeln: diesen wichtigen Kunden zu verlieren oder den strategischen Schritt ins Low-Cost-Land zu machen.

Beispiele aus unserer Beratungspraxis zeigen, dass den KMU die Tragweite solcher Dilemmas bewusst ist. Die strategische Folgenabschätzung aber, mit der sich manche KMU an die Entscheidung machen, trägt dem involvierten Risiko häufig zu wenig Rechnung.

Als Beitrag zu dieser Thematik haben wir deshalb in diesem Newsletter Praxisbeispiele und Erfahrungen aus unseren Mandaten für Sie zusammengestellt.

Viel Freude beim Lesen.

Ihr Michael D. Pfiffner

Projektleiter BHP – Hanser und Partner AG

¹ Low-Cost-Länder: Schwellenländer mit Faktorkosten, die signifikant unter westeuropäischem Niveau liegen

Längst sind es nicht mehr nur multinationale Grossfirmen, sondern auch Schweizer KMU, die sich heute mit der Frage konfrontiert sehen, ob und wie sie die Optionen Osteuropa und Fernost nutzen können, um ihren Produktionsstandort in der Schweiz kompetitiv zu halten. Ein Pulverbeschichtungswerk beispielsweise steht vor der Wahl, entweder die Preise zusammen mit dem Teilehersteller um 30 % zu senken oder in Kauf zu nehmen, dass das Teil – samt Beschichtung – in China hergestellt wird. Ein Treuhandbüro wiederum lässt die Bücher für Schweizer Mandanten aus Kostengründen in Tschechien führen und ein Baggerproduzent betreibt seine Schweisserei in der Slowakei, weil die Löhne dort nur einen Bruchteil der hiesigen ausmachen.

Kostenstrukturen werden austauschbar

In der Schweiz verhindern hohe Faktorkosten, dass Produkte mit schwacher Wertschöpfung wirtschaftlich hergestellt werden können; dies trotz beachtlicher Arbeitsproduktivität und hohem Automatisierungsgrad. Immer wieder beobachten wir auch Zäsuren im industriellen Umfeld, die eine ökonomische Industrieproduktion zusätzlich erschweren: Zuliefernetze werden schwächer, Fachkräfte werden rarer und Kunden wandern ab, um sich in neu entstehenden Branchenclustern zu engagieren. Diese Entwicklung ist für die Schweiz nicht neu, wie das Beispiel der Textilindustrie zeigt. Ein Novum ist aber, dass leistungsfähige Kommunikations- und Transportmittel Beschaffungs- und Absatzmärkte, die geografisch

weit voneinander entfernt sind, effizient miteinander verbinden. Die so reduzierten Transaktionskosten eröffnen Unternehmen die Möglichkeit, unter Nutzung „fremder“ Kostenstrukturen in Märkten engagiert zu bleiben, die man zuvor hätte verlassen müssen. Die Kehrseite: Dieselben Errungenschaften ermöglichen es der Billigkonkurrenz z.B. aus China, in hiesige Märkte einzutreten. Die Devise „Geh nach China oder China kommt zu dir“ ist häufig nicht aus der Luft gegriffen.

Heute Osteuropa und China, morgen Indonesien, Vietnam und Bangladesch

Bei unseren KMU-Kunden und deren Marktpartnern stellen wir fest, dass in den kommenden Jahren rund ein Fünftel der neuen Produktionsstätten in China geplant sind. Ein weiteres Fünftel wird branchenbedingt in Osteuropa oder Indien investieren. Etwa die Hälfte der Investitionen erfolgt nach wie vor in Westeuropa. Gemäss einer Analyse der HTW Chur betreiben vier von hundert schweizerischen KMU eine Auslandsniederlassung oder ausländische Produktionsanlagen, vorzugsweise in Deutschland, Frankreich und USA. Diese KMU sehen ihre künftigen Auslandsengagements vermehrt in China oder Osteuropa. Damit liegen die schweizerischen KMU in Sachen Internationalität vor ihren Kollegen in Belgien, Finnland, den Niederlanden, Norwegen, Österreich und Schweden. Als Hauptgründe für ihre Investitionen in Low-Cost-Ländern führen die westeuropäischen Unternehmen Kostenvorteile und das zu erschliessende Marktpotenzial an.

Abbildung 1 auf der nächsten Seite nennt die wichtigsten Chancen und Risiken, die sich beim Sourcing, bei der Produktionsverlagerung und beim Markteintritt in Low-Cost-Länder bieten. Welche Produkte sich für das Sourcing oder die Fertigung in Low-Cost-Ländern eignen, zeigt *Abbildung 2* im Überblick.

Osteuropa oder China?

Der aktuelle China-Hype lässt vergessen, dass die sich bietenden Chancen in Fernost in Relation zu denjenigen in Osteuropa zu beurteilen sind. Je nach Verlagerungsziel – sofern das betreffende KMU überhaupt die Wahl hat – bieten sich dort nämlich Vorteile (vgl. *Abbildung 3*).

Markteintritt in Low-Cost-Länder

Ausser bei Luxus- und Nischenprodukten zeigt sich, dass der Eintritt in ergebnisreiche lokale Märkte eine Präsenz vor Ort erfordert. Immer komplexere Produktangebote benötigen lokalen Service, länderspezifische Angebots- und Nachfrageunterschiede erfordern passende Produkte, die meist auch eine lokale Fertigung voraussetzen. Dies trifft in besonderem Masse auf China zu, dessen Markt schon allein der Grösse wegen nur von innen erfolgreich bearbeitet werden kann.

Unsere Erfahrung zeigt, dass KMU in der Planungsphase oft versucht sind, ein Auslandengagement als Gelegenheit zum grossen Sprung nach vorne zu sehen. Damit können sie aber einerseits das Management überlasten und andererseits ihr laufendes Geschäft gefährden. Misserfolge bei Auslandstrategien lassen sich meist auf folgende Ursachen zurückführen: ungenügende Geldressourcen, unterschätzter Zeitbedarf und fehlende Managementressourcen, z.B. für unternehmerische Entscheidungen oder für Controllingaufgaben. Eine vorsichtige, schrittweise Expansion, die der Risikofähig-

keit der Unternehmung besser angepasst ist, bietet die Chance zum grossen Sprung ebenfalls, wenn auch nur in Raten.

Bereits das Sourcing z.B. in China birgt Risiken, weshalb der Aufbau in überschaubaren Lernschritten erfolgen sollte. Auf diese Weise könnte selbst ein Totalverlust vom Unternehmen eher verkraftet werden. Wesentlich anspruchsvoller ist der Aufbau einer Präsenz in einer Low-Cost-Destination. Da hier aus Effizienzgründen meist von Anfang an eine kritische Grösse überschritten werden muss, ist ein solcher Schritt für KMU von so grosser finanzieller und strategischer Tragweite, dass der Beizug professioneller Unterstützung – insbesondere von ausgewiesenen Kennern des betreffenden Landes und dessen Wirtschaft – empfehlenswert ist.

Effizienzbegriff und Produktdesign

In der Schweiz lauten die Erfolgskriterien für eine erfolgreiche Produktion: hoher Automatisierungsgrad, hoch qualifizierte Mitarbeitende, maximale Planungs- und Produktionseffizienz sowie ein State-of-the-Art-Produkt, dessen Preispremium die hiesigen Faktorkosten-Nachteile überkompensiert.

Ganz andere Kriterien können für die Produktion oder Vermarktung des gleichen Produkts im Low-Cost-Land gelten. Arbeitskraft, Boden und Material sind vergleichsweise kostengünstiger, die Qualifikation der Mitarbeitenden ist geringer, das Kapital teurer und der lokale Markt fragt regelmässig zwar etwas einfachere Produkte nach, dafür in x-fachem Volumen. Dadurch verändern sich die Effizienzparameter und in der Folge das Produkt- und Produktionsdesign. Wer also Produkte für den lokalen Low-Cost-Markt produzieren will, sollte deshalb erwägen, auch die Entwicklungsabteilung lokal aufzustellen und die Kalkulationssätze den lokalen Kosten anzupassen.

Was tun, wenn die Low-Cost-Länder keine Option sind?

Steht Ihnen die Low-Cost-Option nicht zur Verfügung – weil Sie z.B. ein Bauunternehmer im Aargau sind, eine Hotelière in Graubünden oder ein Softwareentwickler im Mittelland –, dann bleiben Ihnen die Optionen Innovation, Effizienz und Qualität. Oder wie es Arne Bilberg von Linak ausdrückt: „Work constantly to be ‚next generation‘.“ Im Vergleich zu China weist die Schweiz eine ausgeprägte Innovationskultur auf, in der gerade KMU immer wieder Weltbestleistungen hervorbringen. Die strategischen Tugenden dazu heissen Excellence und Fokus und erfordern keine Low-Cost-Strategie.

Wie lange hält der Vorsprung an?

Der strategische Kostenvorteil einer Produktion in Low-Cost-Ländern wird nicht ewig bestehen. Die Lohnkosten in China werden langfristig ebenso ansteigen, wie sich die Faktorkosten in Osteuropa dem westeuropäischen Niveau angleichen werden. Dies ist auch der Grund, weshalb Grossunternehmen wie z.B. Sandvik deklarieren: „We don't migrate based on cost, we migrate based on market, the import duty regime and for customer reasons.“ Nachhaltiger als die Kosteneinsparungen sind die Markt- und Kundengewinne, die Wettbewerbsfähigkeit und die unternehmerische Flexibilität und Fitness, die sich Firmen mit ihrem Engagement in Low-Cost-Ländern erhalten. Nach Osteuropa, China oder Indien werden neue Low-Cost-Destinationen wie Bangladesch, Vietnam oder Kolumbien die Aufmerksamkeit der Investoren auf sich ziehen. Wenn Sie also Investitionen planen, visieren Sie kurze Paybacks an und reduzieren Sie auch im Low-Cost-Land radikal Ihre Kosten. Erstens, weil die lokale Konkurrenz unerbittlich ist, zweitens, weil es sich lohnt und drittens, weil die Karawane bald weiterziehen dürfte.

Abbildung 1: Chancen und Risiken eines Engagements in Low-Cost-Ländern

	Sourcing in und Produktionsverlagerung nach Low-Cost-Ländern	Markteintritt in Low-Cost-Länder
C H A N S E R	<ul style="list-style-type: none"> - Kostenvorteile bei Ausgangsmaterialien von 10 bis 50 % - Kostenvorteile bei Arbeitskosten um Faktor 10 bis 40 - Tiefere Investitionskosten bei Land, Infrastruktur, Betriebskosten - Ausweichmöglichkeit für erwartete Rohstoffpreissteigerungen - Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten im Heimmarkt - Investitionsbeihilfen und Förderbeiträge - Zugang zu Branchen-Clustern, Aufrechterhaltung von Kundenbeziehungen - Vermeidung von Importzöllen im Zielland - Abbau von Währungsrisiken (Kongruenz der Absatz- & Beschaffungsmärkte) 	<ul style="list-style-type: none"> - Erschliessung zusätzlicher Marktpotenziale - Quelle für wettbewerbsfähige Produkte für den Heimmarkt - Aufbau von Erfahrung und Skills für den Heimmarkt und für andere Märkte - Positive Signalwirkung auf bestehende Kunden - Markante Preispremiums für Schweizer Qualität/Image - Erschliessung unterer Preissegmente und damit grösserer Marktvolumen
	Umgehung von Handelshemmnissen Natural Hedging	
R I S I K E N	<ul style="list-style-type: none"> - Sourcing in Low-Cost-Ländern: kopierbare Strategie - Transaktionsrisiken: Termin, Qualität, Gewährleistung, Transport, Währung - Tiefere Arbeitsproduktivität kompensiert teilweise die Kostenvorteile - Reduzierter Yield aufgrund unterschiedlichem Qualitätsverständnis - Verlust von Know-how, geistigem Eigentum, Kundenbeziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Markterschliessung kann kritische Ressourcen absorbieren - Unsichere Produktadoption im Markt - Diversifikationsdruck aufgrund differierender lokaler Produktpräferenzen - Unterschätzung des Zeitbedarfs
	Effizienz- und Effektivitätsverluste aufgrund sprachlicher und kultureller Unterschiede Regulierung über konzerninterne Verrechnungspreise der OECD limitiert Nutzentransfer Latente Überhitzungsgefahr der Konjunktur in China	

Abbildung 2: Produkteignung für Sourcing oder Fertigung in Low-Cost-Ländern

Eignung für...		Produkteigenschaften	Argumente
Sourcing	Fertigung		
X	X	Volumenprodukte	Standardisierte Produkte in grösseren Volumen, die im Herstellungsprozess wenig oder keine Interaktion mit dem Besteller und wenig/keine Individualisierung benötigen
X	X	Nicht terminkritische Produkte	Verpflichtungen zu Just-in-Time-Lieferungen sind aufgrund der langen Logistik-Kette risikoreich und bedingen u.U. teure Pufferlager am Einsatzort
	X	Produkte in der Wachstums- und Reifephase	In den anderen Produktlebenszyklen sind die Volumen zu klein und die Initialkosten vergleichsweise zu gross
	X	Produkte mit hohem Arbeitsanteil	Um Lohnkostenvorteile maximal zu nutzen
	X	Baugruppen	Ganze Baugruppen benötigen weniger Koordinationsaufwand als einzelne Bauteile
	X	Produkte für den lokalen Markt	Im Low-Cost-Land zu vermarktende Produkte, die sich von denjenigen im Heimmarkt unterscheiden
	X	Übereinstimmung mit lokalen Material- und Zuliefer-Ressourcen	Produkte, die sich mit den lokalen Ressourcen produzieren lassen
	X	Produkte oder Fertigungsvorgänge, die kein (kritisches) geistiges Eigentum offen legen	Auch bei einer Eigenfertigung ist der Schutz des geistigen Eigentums nicht vollständig zu sichern

Abbildung 3: Osteuropa versus China

Vorteile Osteuropas gegenüber China	Nachteile Osteuropas gegenüber China
<ul style="list-style-type: none"> ▪ z.T. EU-Mitgliedschaft mit den entsprechenden Vorteilen ▪ Kürzere Wege und Interventionszeiten ▪ Geringere Transportkosten ▪ Gutes Ausbildungsniveau auf allen Stufen ▪ Geringere sprachliche und kulturelle Distanz ▪ Demokratische Regierungen, Korruption unter Kontrolle ▪ Keine Zeitverschiebung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kleineres Marktpotenzial / kein Zugriff auf China-Markt ▪ Frühzeitigere Kostenangleichung an Westeuropa ▪ China weist tiefere Lohnkosten auf als Osteuropa