

# Handbuch Globale Produktion

Eberhard Abele, Ulrich Näher, Jürgen Kluge

ISBN 3-446-40610-7

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter  
<http://www.hanser.de/3-446-40610-7> sowie im Buchhandel

## 2 Globale Standortwahl – Einflussfaktoren



### Zusammenfassung

Kostensenkung und Markterschließung sind die beiden Hauptmotive für eine Globalisierung der Produktion. Die Arbeitskosten und die Nähe zum Markt sind deshalb die beiden relevantesten Standortfaktoren für die Produktion, gefolgt von der Verfügbarkeit qualifizierten Personals. Entscheidungsträger sollten sich aber bewusst sein, dass die Relevanz der einzelnen Standortfaktoren von den Eigenschaften der Fertigungsschritte (z. B. der Arbeitsintensität), der Produkte (z. B. der Wertdichte) und der Betrachtungsebene (Standortwahl auf Ebene von Kontinenten oder von benachbarten Industriegebieten) abhängt. Zudem unterscheidet sich die Betrachtung je nach Unternehmensfunktion: Ein Standort kann durchaus für den Vertrieb attraktiv sein, nicht jedoch für die Fertigung von Vorprodukten.

Bei der Erschließung von Auslandsmärkten ist es wichtig, die jeweiligen Marktstrukturen zu kennen und zu verstehen: Die USA wachsen beispielsweise in absoluten Werten immer noch deutlich stärker als China; das Wachstum hat jedoch einen anderen Charakter. China und andere Entwicklungs- und Schwellenländer durchlaufen Phasen, in denen sukzessive immer höherwertige Gebrauchs- und Konsumgüter nachgefragt werden, deren Absatzmarkt in den etablierten Industrienationen längst gesättigt ist. Dort wächst primär der Dienstleistungssektor.

Bei den Arbeitskosten kommt es vor allem darauf an, den großen Unterschied zwischen Hoch- und Niedriglohnstandorten zu nutzen, der nicht selten den Faktor 5 bis 10 beträgt. Die hohen Arbeitskostenunterschiede werden auch in den nächsten Jahrzehnten bestehen bleiben. Allerdings gilt dies nicht im gleichen Maß für höher qualifizierte Arbeitskräfte.

Erfolgreich global tätigen Unternehmen gelingt es nahezu überall auf der Welt, exzellente Produktivität und Qualität zu erreichen. Diese Unternehmen bauen auf bestehenden Erfahrungen auf, stellen sich auf die unterschiedlichen Gegebenheiten ein und nutzen standortgerechte Fertigungstechniken und Beschäftigungsstrategien.



## Kernfragen Kapitel 2

- Welche Einflussfaktoren sind bei der globalen Standortwahl relevant?
- Welche Faktoren sind für einzelne Branchen und Regionen besonders wichtig?
- Wie sehen Ausgangslage und Trends der relevanten Einflussfaktoren aus?
  - Märkte: Welche grundlegenden Trends sind zu beobachten?
  - Faktorkosten: Schließt sich die Arbeitskostenlücke? Wie schnell könnte dies geschehen?
  - Produktivität: Werden Faktorkostenvorteile in Niedriglohnländern durch geringe Produktivität und Qualität zunichte gemacht?
  - Fertigungstechnik: Welche Betriebsmittel und Verfahren sollten eingesetzt werden? Welche Implikationen ergeben sich durch Skaleneffekte?
  - Logistik: Wie entwickeln sich die Frachtraten? Welche Auswirkungen haben längere Transportzeiten?
  - Externe Faktoren: Welchen Einfluss haben Steuern, Subventionen, Währungskurse, Produktpiraterie und andere Risiken auf die Standortwahl?
  - Migration: Welche Ausgaben sind beim Aufbau eines Auslandswerks und einer eventuellen Restrukturierung bestehender Standorte zu erwarten?

## 2.1 Entscheidungsbasis: Auswahlkriterien für globale Produktionsstandorte und Klärung ihrer Relevanz

Die Wahl eines neuen Produktionsstandorts wird durch zahlreiche Einflussfaktoren bestimmt, die sich teilweise im Lauf der Zeit deutlich ändern. Deshalb ist es nicht nur wichtig, die bestimmenden Faktoren zu kennen, sondern auch die Trends, denen sie folgen. Nur so kann eine zuverlässige Faktenbasis für die langfristige Entscheidung über die Produktionsstandorte und Beschaffungsquellen geschaffen werden.

Dies gilt besonders für den Aufbau von Produktionsnetzwerken und Produktionsstandorten in Ländern, die weit vom Heimatstandort entfernt sind und sich von ihm wirtschaftlich und kulturell deutlich unterscheiden. Die Bewertung der zahlreichen Einflussfaktoren ist gerade bei einem internationalen Betrachtungsumfang sehr komplex.

Entscheidungsträgern muss es gelingen, die entscheidungsrelevanten Fakten bei der Standortwahl zu berücksichtigen. Ob an einem chinesischen Standort momentan 0,8 oder 1 Euro Arbeitskosten für einen angelernten Arbeitnehmer anfallen, ist für fast alle internationalen Industrieunternehmen weitgehend unerheblich. Ob qualifizierte lokale Mitarbeiter gewonnen, geschult und im Unternehmen gehalten werden können, die eine produktive Fertigung mit hohem Qualitätsniveau aufrechterhalten, ist hingegen weitaus bedeutender.

Chancen und Risiken von Auslandsinvestitionen mit dem Zielsystem des Unternehmens in Einklang zu bringen, die verfügbaren finanziellen und personellen Ressourcen festzulegen und die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens einzuschätzen, sind wichtige Aufgaben des Topmanagements zu Beginn der Entwicklung einer Globalisierungsstrategie. Erfolgskritisch ist dabei die Kenntnis der Umfeldentwicklung, also z. B. die Entwicklung des Marktes, der Faktorkosten, der Logistikkosten, der Zölle und anderer Einflussfaktoren. Dieses Kapitel beschreibt die wesentlichen Eigenschaften und globalen Unterschiede dieser Einflussfaktoren.



### 2.1.1 Zusammenspiel von Standort- und Prozessfaktoren

Bei der Bewertung der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit von Produktionsnetzwerken empfiehlt sich eine bewusste Unterscheidung zwischen den Eigenschaften der Standorte und denen der Fertigungsprozesse (Abbildung 2.1). Diese Unterscheidung ist essenziell. **Prozessfaktoren** gewichten **Standortfaktoren** hinsichtlich ihrer Relevanz. Entsprechend ist ein Standort nicht grundsätzlich attraktiv oder unattraktiv für die Fertigung – er ist nur attraktiv oder unattraktiv für einen spezifischen Fertigungsschritt eines Produkts. Bei einer arbeitsintensiven Fertigung einfacher Standardprodukte sind Arbeitskosten das dominierende Kriterium, bei variantenreichen Hightech-Produkten in der Regel nicht.

**Standortfaktoren** spiegeln die Eigenschaften eines Ortes wider und bestimmen seine Attraktivität für die

Fertigung eines spezifischen Produkts. Zu den quantitativen Standortfaktoren zählen die Faktorkosten bzw. -preise, beispielsweise Arbeitskosten, aber auch die geografische Lage (die z. B. Transportdistanzen und -kosten bestimmt). Einige Standortfaktoren wie Zölle und Steuern ergeben sich unmittelbar aus der Gebietszugehörigkeit.

Produkt- und produktionsbezogene Faktoren (**Prozessfaktoren**) beschreiben den Fertigungsprozess eines bestimmten Produkts. Zu den quantitativen Prozessfaktoren zählen die Inputfaktormengen, die zur Herstellung eines Produkts erforderlich sind, wie Arbeit, Energie, Kapital und Rohstoffe. Die Inputfaktormengen hängen von den Produkteigenschaften und der Fertigungstechnik ab und lassen sich variieren – beispielsweise durch eine Änderung des Automatisierungsgrads der Fertigung. Die **Inputfaktormengen** sowie die anderen quantitativen Prozessfaktoren haben einen direkten Einfluss auf die Kosten der Produktion;

**Es lassen sich zwei Kategorien von Einflussfaktoren unterscheiden.**

Abb. 2.1: Einflussfaktoren der Standortwahl – Standort- und Prozessfaktoren

EXEMPLARISCH

#### Standortfaktoren

<b>Faktorkosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitskostensatz (je Stunde)</li> <li>• Kapitalkostensatz</li> <li>• Beschaffungskosten für Teile, Rohstoffe, Energie usw.</li> </ul>
<b>Produktivität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsproduktivität (regionaler Einfluss)</li> <li>• Kapitalproduktivität (regionaler Einfluss)</li> </ul>
<b>Sonstige quantitative Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportkosten</li> <li>• Potenzielle Restrukturierungs- und Schließungskosten</li> <li>• Distanzen zu Märkten u. a.</li> </ul>
<b>Qualitative Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfügbarkeit von Land und Infrastruktur; Eigentumsrechte</li> <li>• Rechtssicherheit, Schutz von intellektuellem Eigentum</li> <li>• Regulierung/ Schutzerfordernungen u. a.</li> </ul>

#### Prozessfaktoren (produkt- und produktionsbezogene Faktoren)

<b>Inputfaktormengen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsinhalt (nach Qualifikationsstufen)</li> <li>• Nominaler Kapitalbedarf für Betriebsmittel</li> <li>• Zukaufteile und Rohstoffe</li> <li>• Eigengefertigte Vorprodukte</li> <li>• Raumbedarf</li> </ul>
<b>Sonstige quantitative Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen und Gewicht</li> <li>• Lieferzeitanforderungen</li> <li>• Instandhaltungskostenanteil u. a.</li> </ul>
<b>Qualitative Anforderungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesskomplexität</li> <li>• Know-how/Patente</li> <li>• Umweltverträglichkeit u. a.</li> </ul>

aus den qualitativen Prozessfaktoren ergeben sich die indirekten Anforderungen an den Standort – so z. B. die Forderung nach Versorgungs- oder Rechtssicherheit.

Wie wichtig es ist, sich in diesem Kontext auch mit **Entwicklungstrends** auseinander zu setzen, zeigt das Beispiel der Firma Sony. Bewertungen können sich im Lauf der Zeit ändern, z. B. durch den Wandel qualitativer Einflussfaktoren. Sony verlagerte in den 90er Jahren die Produktion digitaler Kameras und Camcorder von Japan nach China, um Kosteneinsparungen bei den damals aufwändig in relativ kleinen Stückzahlen gefertigten Produkten zu erreichen. 2002 kam es zu einer Rückverlagerung nach Japan. Eine drastische Verkürzung der Produktlebenszyklen von digitalen Kameras bei deren gleichzeitiger Wandlung von rein funktionalen Produkten zu *High-Fashion-Produkten* machte eine große Nähe der Produktionsstätten zur Lieferantenbasis und dem Hauptabsatzmarkt erforderlich. China hatte 2002 nach Einschätzung von Sony weder die hinreichende Reife als Beschaffungsmarkt noch als Absatzmarkt.<sup>1</sup>

Die Berücksichtigung **qualitativer Kriterien** – beispielsweise des Know-how-Schutzes – bei der Standortwahl ist durchaus schwierig. Der in unterschiedlichen Publikationen vorgeschlagene ausschließliche Vergleich einzelner Standortfaktoren<sup>2</sup> bzw. ihre pauschale Gewichtung und Verdichtung zu Indices<sup>3</sup> ist wenig aussagekräftig. Die zu erwartende Wirtschaftlichkeit potenzieller Auslandsstandorte wird mit diesen Methoden nicht klar beurteilt.

Bei einigen qualitativen Einflussfaktoren ist die Ableitung eines quantitativen Zusammenhangs, z. B. die Berücksichtigung des Risikos politischer und sozialer Umbrüche über einen höheren Kapitalkostensatz, möglich und sinnvoll. Diese qualitativen Kriterien können dann wie quantitative Faktoren, beispielsweise die Arbeitskosten, einfach über mathematische Zusammenhänge aggregiert werden.

Eine **Quantifizierung** ist aber bei Weitem nicht bei allen qualitativen Faktoren sinnvoll. Eine bessere Infrastruktur kann Mängel bei der Rechtssicherheit nicht kompensieren. Qualitative Merkmale sollten dennoch

unbedingt bei der Standortauswahl beachtet werden. So können beispielsweise Mindestanforderungen etabliert werden, an denen sich die Vorauswahl von Ländern orientiert, etwa hinsichtlich der politischen Stabilität. Zumindest sollten die qualitativen Eigenschaften der potenziellen Produktionsstandorte bei deren Vergleich mit aufgeführt werden, um so für das Management Transparenz zu schaffen. Dabei sollte explizit ausgewiesen werden, ob und wie die Faktoren in dem Auswahlprozess berücksichtigt wurden.

### 2.1.2 Entscheidungsrelevante Standortfaktoren auf der Ebene von Kontinenten, Ländern und Regionen

Die Relevanz einzelner Standortfaktoren variiert für Fertigungsschritte mit unterschiedlicher Kostenstruktur und Komplexität. Verschiebungen in der Bedeutung einzelner Standortfaktoren für den Entscheidungsprozess ergeben sich jedoch auch auf geografischer und Branchenebene. Bei vielen Standortfaktoren zeigt sich ferner ein spezifisches Relevanzproblem:<sup>4</sup> Die Ausprägung einiger Standortfaktoren, wie beispielsweise der Arbeitskosten, beeinflusst das Unternehmen zumindest teilweise selbst.

Die Relevanz dieser **semi-externen Faktoren** ist daher auch von den Entscheidungen des Unternehmens geprägt. So sind geringe Arbeitskosten für ungelernete Arbeiter nur dann ein relevanter Faktor, wenn die eingesetzten Fertigungsverfahren in hohem Maße den Einsatz gering qualifizierter Arbeiter ermöglichen. Die Adaptierung der Fertigungsverfahren hingegen ist nur attraktiv, wenn an einem Standort gefertigt wird, der sehr niedrige Arbeitskosten aufweist – ein komplexer Zirkelschluss.

<sup>1</sup> Vgl. Jiang (2003), S. 26: „[...] the latest camera design on the Chinese market is typically six months behind products on the Japanese and U.S. markets. Therefore by producing [...] in China, the manufacturer would not gain any useful information for the supply chain-wide forecasting system.“

<sup>2</sup> Vgl. bspw. Produktion (2004b).

<sup>3</sup> Vgl. bspw. Peren (1998).

<sup>4</sup> Vgl. Welge (2003), S. 90.



**Arbeitskosten** – der auf der Ebene von Ländern wichtigste Standortfaktor<sup>5</sup> – sind für nahezu alle Standorte weltweit kein Diktum, sondern ergeben sich als Marktpreise, die das Unternehmen zumindest auf lokaler Ebene und in Grenzen mit beeinflusst. Ebenso sind Produktivität und Qualität in der Regel stärker vom Unternehmen als vom Standort abhängig. Je nachdem wie Unternehmen ihre eigenen Möglichkeiten einschätzen, beurteilen sie auch Standortfaktoren.

**Erfolgreiche Unternehmen sehen globale Produktion primär als Chance: Kostenpotenziale durch niedrigere Arbeitskosten und Umsatzsteigerung durch Nähe zum Markt.**

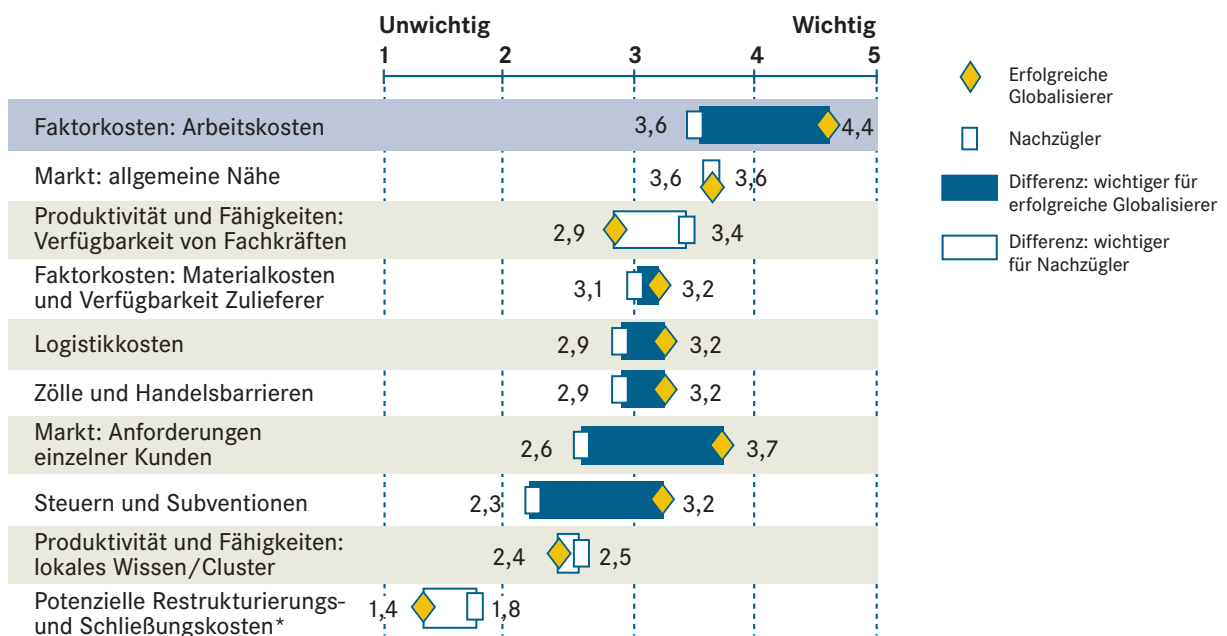
Selbstbewusste Unternehmen mit großer Erfahrung beim Aufbau von Werken, auch in Entwicklungs- und

Schwellenländern, orientieren sich stärker an den Kosten. Die Schulung von Mitarbeitern und Schaffung der örtlichen Rahmenbedingungen trauen sich diese Unternehmen selbst zu. Das Kriterium „Arbeitskosten“ hat daher für diese Gruppe von Unternehmen, die bereits erfolgreich globalisiert sind, bei der Auswahl von Produktionsstandorten mit Abstand die größte Bedeutung. Auch die Relevanz von Kundenanforderungen ist für diese Unternehmen sehr hoch (Abbildung 2.2). Die stärkere Fokussierung auf die Chancen und die Kostenposition des Produktionsnetzwerks zeigt sich ferner durch eine stärkere Beachtung von Transportkosten, Zollaufwendungen, Steuern und Subventionsmöglichkeiten bei der Standortwahl.

Anders Unternehmen, die erst in geringem Umfang international aufgestellt sind oder beim Standortauf-

### Arbeitskosten werden als relevantestes Auswahlkriterium gesehen.

Abb. 2.2: Relevanz von Kriterien bei der Auswahl von Produktionsstandorten (Auswahlebene: Länder)



\* Weitere Kriterien (Einstufung): politische und soziale Stabilität (3,0/2,8), Skaleneffekte (2,7/3,0), Währungskurseffekte (2,4/2,7), Risiken/Eintrittsbarrieren (2,6/2,4), Landeigentum/Infrastruktur (2,2/2,3)

Fragen A3 und E7: „Welches sind die Hauptgründe bei der Auswahl eines spezifischen Landes/einer Region als Produktionsstandort?“

Quelle: McKinsey/PTW (ProNet-Umfrage)

<sup>5</sup> Vgl. Ernst & Young (2004), S. 15, und Hardock (2000), S. 180 (zitiert Umfrage des VDMA, bei der „Personalkosten“ als das mit Abstand wichtigste Kriterium vor „Qualifikation und Motivation“, „Unternehmensbesteuerung“ und „Arbeitsproduktivität“ beurteilt wurde).

bau im Ausland Rückschläge erlitten haben. Diese Unternehmen orientieren sich stärker an den Risiken als an den Chancen der Globalisierung. Sie gewichten daher die Verfügbarkeit ausgebildeter Fachkräfte höher.

**Nachzügler sehen primär die Risiken: Sie gewichten die Verfügbarkeit von Fachkräften höher und sichern dadurch die Machbarkeit von Auslandsengagements ab.**

Die Einschätzung der Bedeutung von Standortfaktoren wird nicht nur durch das Zielland, sondern auch durch das **Herkunftsland** des Unternehmens bestimmt. Deutsche und japanische Unternehmen, die ihren Heimatstandort in Ländern mit sehr hohen Arbeitskosten haben, achten beispielsweise bei der Standortwahl in den USA stärker auf die Arbeitskosten als amerikanische Kollegen. Umgekehrt messen Amerikaner Transportkosten eine größere Bedeutung bei<sup>6</sup> – auch wenn sie im geografisch kleineren Europa investieren. Dies zeigt, dass es Entscheidungsträgern schwer fällt, Verhaltensmuster abzulegen, die zwar bei der Erschließung des Heimatmarkts erfolgreich waren, aber nicht zwangsläufig auf andere Länder übertragbar sind.

**Das Herkunftsland, nicht nur das Zielland, der Unternehmen prägt die Einschätzung der Relevanz von Standortfaktoren.**

Ein weiteres Beispiel dafür ist die Tatsache, dass deutsche Industrieunternehmen<sup>7</sup> die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal als das wichtigste Kriterium bei der Auswahl von Produktionsstandorten betrachten. Hier attestieren sie dem Standort Deutschland einen großen Vorteil. Wenn man sich vor Augen führt, dass Unternehmen am Hochlohnstandort Deutschland oftmals hoch automatisiert fertigen, ist diese Einschätzung durchaus plausibel.

Ebenso wirkt sich die **Art der Produkte**, die im Ausland gefertigt werden sollen, auf die Bedeutung der Standortkriterien aus. **Im Beispiel** planen Unternehmen primär die Auslandsfertigung von Vorprodukten. Entsprechend wenig darf es verwundern, dass diese Unternehmen dem Kriterium „Nähe zum Kunden“ nur eine geringe Bedeutung beimessen, da die Vor-

produkte ohnehin in den Stammwerken weiterverarbeitet werden und sich deren Position gegenüber den Kunden nicht ändert.

Die Ergebnisse der Befragungen machen deutlich, wie wichtig eine differenzierte Betrachtung und eine klare Definition der relevanten Standortkriterien für das einzelne Unternehmen im Kontext seiner strategischen Ziele sind.

Die Relevanz einzelner Standortfaktoren ändert sich auch mit der **Betrachtungsebene** und dem Fortschritt der Standortauswahl. Die Bedeutung der Auswahlkriterien für die Standortwahl ist nur teilweise identisch, wenn es sich um eine Entscheidung zwischen zwei Kontinenten – beispielsweise die Ansiedlung einer Produktionsstätte in Amerika oder Asien – oder um eine Wahl zwischen Investitionen in verschiedenen Ländern – z. B. Korea, China oder Taiwan – handelt (Abbildung 2.3). Bei der Wahl zwischen Ländern oder Einzelstaaten sind beispielsweise häufig Steuern und Zölle relevante Kriterien, denen bei der Auswahl auf kontinentaler wie auch lokaler Ebene (mit Ausnahme einiger Staaten wie der USA oder der Schweiz) eine geringere Bedeutung zukommt. Was für die Entscheidung auf Kontinent- und Länderebene gilt, ist auf lokaler Ebene oftmals nicht mehr in gleichem Maße relevant. Bei der Wahl des geeigneten Vororts, der Industrieparks und der einzelnen Liegenschaften spielen beispielsweise Unterschiede bei den Transportwegen zu Kunden und Lieferanten nur noch eine geringe Rolle. Auch hier ändert sich also die Relevanz der einzelnen Entscheidungskriterien.

\*\*\*

Für die Wahl von Produktionsstandorten auf der Ebene von Ländern und Regionen gibt es einige Einflussfaktoren mit allgemein hoher Relevanz. Sie werden im

<sup>6</sup> Vgl. Tong (1980): *Befragung zur Relevanz von Standortkriterien internationaler Unternehmen bei Investitionen in den USA (254 Befragte):* Transport: 3,70 (von max. 5); Motivation der Arbeiter: 3,67; Raum für Erweiterungen: 3,65; Nähe zum Markt: 3,65; u. a. Die jeweilige Bedeutung der Kriterien ist abhängig vom Investor (z. B. Anteil ausländischen Eigentums, Stammsitz).

<sup>7</sup> Vgl. Produktion (2004a): *Umfrage unter 93 Industrieunternehmen.*



Folgenden mit den entsprechenden Entwicklungstrends detailliert beschrieben.

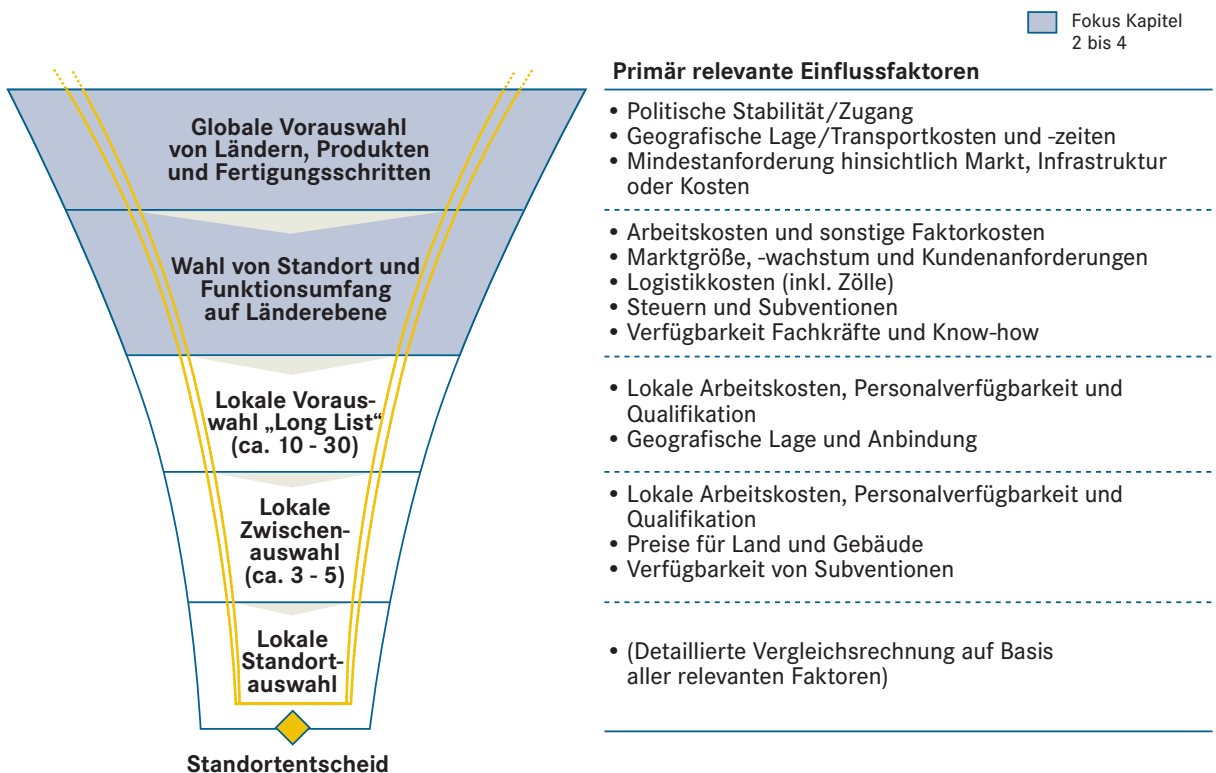
Dabei ist zwischen den Einflussfaktoren zu unterscheiden, die sich auf die operativen Kosten von Standorten auswirken und solchen, die bei der Migration, d. h. dem Aufbau und der Schließung von Standorten, anfallen. Die ausschließliche Betrachtung der operativen Kosten entspricht einer **statischen Perspektive**, die eine Bewertung der langfristigen Kosten der Verfügbarkeit der Produkte im Markt (*Total Landed Costs*) zum Ergebnis hat. Diese Betrachtung ist hilfreich, um den strategischen Nutzen einer Netzwerkneugestaltung zu ermitteln. Nicht zuletzt ist die Idealposition eines optimal konfigurierten Netzwerks auch die beste Position, die Wettbewerber mit vergleichbaren Produkten und ähnlicher Fertigungstechnik erreichen können. Die Einbeziehung der Ausgaben der Verlagerung, d. h. Investitionen und zahlungswirksame

Einmalaufwendungen, führt zu einer **dynamischen Perspektive**.

Die folgende Darstellung der Einflussfaktoren beschreibt grundlegende Fakten und nachhaltige Trends, die die Globalisierung der Produktion maßgeblich bestimmen. Der Fokus der Darstellung liegt auf den Standortfaktoren, d. h. den Eigenschaften von Ländern und Regionen, die für nahezu alle Unternehmen relevant sind. In der Darstellung wird bewusst zwischen Niedriglohnländern sowie Entwicklungs- und Schwellenländern unterschieden. Gerade durch den Einfluss des Kommunismus in Osteuropa sind Länder in ihrer wirtschaftlichen Entwicklung gehemmt oder sogar zurückgeworfen worden und weisen daher heute zwar niedrige Arbeitskosten, aber davon abgesehen eine bereits weit fortgeschrittene gesellschaftliche Entwicklung auf. Diese Länder sind nicht in dem Umfang von den Schwierigkeiten geprägt, die Entwicklungs- und

### Die Relevanz der Einflussfaktoren ändert sich mit der Betrachtungsebene.

Abb. 2.3: Betrachtungsumfang und Relevanz Einflussfaktoren



Quelle: McKinsey/PTW

Schwellenländer auszeichnen, in denen die Mehrheit der einfachen Arbeiter allenfalls geringe Erfahrungen mit westlichen Lebens- und Arbeitsweisen gemacht hat.

## 2.2 Märkte und Marktentwicklung

Die Entwicklung der Märkte ist eine entscheidende Triebfeder bei der Globalisierung der Produktion. Unternehmen wollen vom Wachstum lokaler Märkte profitieren und neue Absatzmöglichkeiten erschließen. Sie stellen sich daher zunehmend global auf und decken den gesamten Weltmarkt ab. Um Auslandsinvestitionen adäquat zu planen und zu bewerten, bedarf es einer Abschätzung der grundlegenden Markttrends.

**Ziel ist, zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort präsent zu sein.**

Dies betrifft sowohl die Entwicklung ganzer Branchen als auch das Wachstum einzelner Produktsegmente. Deren Entwicklung lässt sich durch die Analyse von Abhängigkeiten und den Vergleich von Ländern erstaunlich gut abschätzen. Unternehmen sollten strukturelle Analysen nutzen, um zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort in neue Märkte einzutreten, ihr Engagement auszubauen oder sich zurückzuziehen.

### 2.2.1 Marktwachstum – Industrialisierung und Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft

Die Industrialisierung Nordamerikas, Westeuropas und Japans erfasste einen Wirtschaftsraum mit ca. 500 Millionen Einwohnern und vollzog sich in etwa von 1930 bis 1970. In den 25 Jahren nach 1970 entwickelten sich in vielen Industrien relativ stabile oligopolistisch geprägte Märkte. Seit Mitte der 90er Jahre zeigt sich nun aufgrund des starken Wachstums in China, Indien und Teilen Südasiens – einer Region mit ca. 3.000 Millionen Einwohnern – eine **neue Dynamik**, die diese Länder als Absatzmärkte ganz besonders attraktiv erscheinen lässt. Paradoxiertweise sind die Märkte in einigen Bereichen so offenkundig attraktiv, dass der intensive Markterschließungsdruck großer Unternehmen gerade in kapitalintensiven Industrien

dazu führt, dass kaum eines der beteiligten Unternehmen mittelfristig hinreichende Gewinne in den vermeintlich attraktivsten Segmenten erwirtschaftet.

Das starke Wachstum der Entwicklungs- und Schwellenländer ist allerdings bei Betrachtung der absoluten Zahlen zu relativieren. Trotz moderater Wachstumsraten erreichen die hoch entwickelten Industrienationen ausgehend von einem hohen Niveau in absoluten Größen noch immer beträchtliche Zuwächse.

So ist die US-amerikanische Volkswirtschaft im Jahr 2004 noch siebenmal so groß wie die chinesische, und der Zuwachs des Bruttoinlandsprodukts wird auch in den nächsten 20 Jahren in den USA größer als in China sein. Der US-Markt bleibt daher für Unternehmen weiterhin sehr attraktiv – allerdings weniger für die produzierenden Bereiche.

Warum Asien und insbesondere China bei Industrieunternehmen ein so hohes Interesse wecken, zeigen die weltwirtschaftliche Entwicklung der vergangenen zehn Jahre sowie die Extrapolation der Wachstumstrends bis 2013 (Abbildung 2.4). Das hohe gesamtwirtschaftliche Wachstum in den sich entwickelnden asiatischen Volkswirtschaften ergibt sich aus der Ausweitung der industriellen Produktion. Gleichzeitig verzeichnen diese Länder eine starke Nachfrage nach einfachen Gebrauchsgütern, z. B. Waschmaschinen, deren Absatz in den USA, Westeuropa und Japan längst die Sättigungsgrenze erreicht hat.

**Entwicklungs- und Schwellenländer wachsen stark im industriellen Bereich, hoch entwickelte Volkswirtschaften fast nur noch im Dienstleistungssektor.**

Während also in den aufstrebenden Ländern Südasiens die Industrieproduktion das starke Wachstum trägt, wird das (in relativen Größen) moderate Gesamtwachstum in den hoch entwickelten Volkswirtschaften hauptsächlich durch den Dienstleistungssektor getragen. Die Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes profitieren vom Wachstum in den Hochlohnländern daher nur wenig und müssen ihre Wachstumsziele durch Diversifikation, Verdrängung oder



Expansion in stärker wachsende ausländische Märkte verwirklichen.

Die stärkere Ausrichtung auf den Dienstleistungssektor in den hoch entwickelten Industrienationen geht einher mit deutlich geringeren Investitionsquoten. Die Investitionsquote in China liegt derzeit bei über 40 Prozent und damit auf gleicher Höhe mit dem Anteil des privaten Konsums. Die Investitionsquote in Deutschland, den USA und anderen Industrienationen beträgt dagegen nur noch etwa 18 Prozent, der private Konsum dominiert.

Bei der Beurteilung des Marktpotenzials unterschiedlich entwickelter Volkswirtschaften gibt die Betrachtung des Bruttoinlandsprodukts bereits auf der aggregierten Ebene Hinweise auf deutlich anders strukturierte Märkte und Schwerpunkte der Nachfrage.

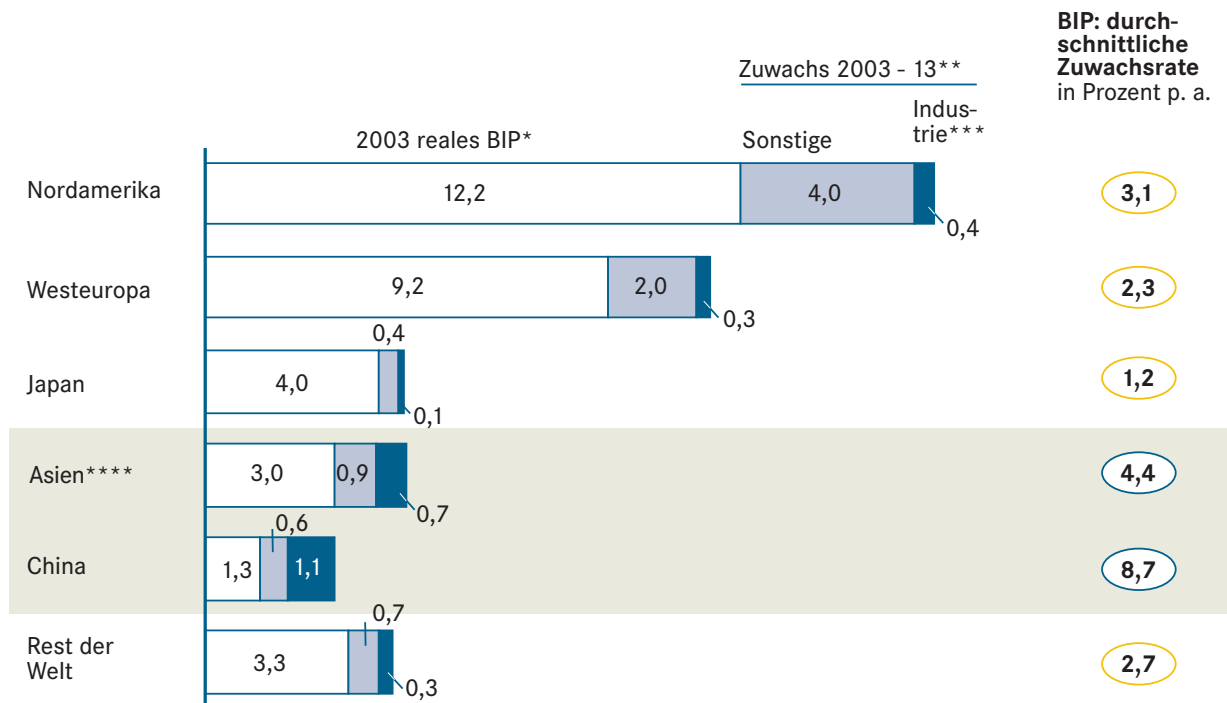
## 2.2.2 Marktwachstum in Entwicklungs- und Schwellenländern – verallgemeinerbare Trends und regionale Besonderheiten

Länder durchlaufen relativ ähnliche Entwicklungen von einer agrargeprägten Volkswirtschaft hin zur hoch entwickelten Industrienation. Ähnlich verhält sich die Entwicklung des Marktvolumens und der Struktur einzelner Marktsegmente. Sie lässt sich daher vergleichsweise gut abschätzen. Die Nachfrage nach einfachen Gütern mit klarer, global gleichermaßen nutzbarer Funktionalität wächst zu Beginn der Industrialisierung eines Landes sehr stark, bis die Sättigung erreicht wird.

Je nach relativem Nutzen der Güter werden sie sehr früh (z. B. Fernsehgeräte und Fahrräder) oder später (z. B. Automobile) in der wirtschaftlichen Entwicklung

### Den größten Marktzuwachs bei industriellen Produkten verzeichnet Asien und insbesondere China.

Abb. 2.4: Reales Bruttoinlandsprodukt (BIP)\* in Bill. USD



\* In Preisen und Währungskursen von 2002

\*\* Extrapoliert auf Basis des Wachstums 1993 - 2003

\*\*\* Verarbeitendes Gewerbe ohne Bauindustrie

\*\*\*\* Asien ohne China und Japan

Quelle: Global Insight; McKinsey-Analyse