

# Inhaltsverzeichnis

---

Geleitworte.....	5
Vorwort .....	9
1. Einleitung.....	19
1.1 Ziele und Vorgehen .....	19
1.2 Aufbau des Buches .....	20

## Teil I

### Geschäftsstrategien deutscher Unternehmen in Mittel- und Osteuropa

2. Bedeutung Mittel- und Osteuropas .....	27
2.1 Geschichtliche Entwicklung.....	27
2.2 Wirtschaftliche Entwicklung.....	31
2.3 Bedeutung für deutsche Unternehmen .....	35
2.4 Rahmenbedingungen für deutsche Unternehmen.....	38
3. Theoretischer Rahmen: Internationale Expansionsstrategien.....	43
3.1 Strategische Ausrichtung deutscher Auslandaktivitäten .....	43
3.2 Asse ausspielen .....	49
3.3 Barrieren umgehen.....	52

## Teil II

### Ungarn als Markt und Standort deutscher Unternehmen

4. Einleitung: Investitionsziel Ungarn.....	57
5. Strategiewahl: Exportieren oder global integrieren.....	59
5.1 Ungarn – Ein Paradebeispiel für Integration über Landesgrenzen .....	59

5.2	Keine größeren strategischen Richtungswechsel.....	63
5.3	Strategische Ausrichtung im internationalen Vergleich .....	63
5.4	Barrieren schränken Strategiewahl kaum ein – Asse dominieren .....	64
5.4.1	Marktchancen an letzter Stelle .....	65
5.4.2	Niedrige Barrieren .....	74
5.5	Asse treiben Strategiewahl .....	84
6.	Funktionsstrategien: Welche Aktivitäten in Ungarn und wie integrieren? .....	87
6.1	Unterstützungsfunktionen – Unternehmen wählen Globale Integration.....	88
6.1.1	Nähe zur Wertschöpfung erzwingt Lokalisierung, Lohnvorteile machen Globale Integration reizvoll .....	88
6.1.2	Wertschöpfungsnähe für die meisten, aber nicht für alle Unterstützungsfunktionen bestimmend.....	90
6.2	Forschung & Entwicklung – Globale Integration und Exportorientierung verbreitet.....	90
6.2.1	Günstige Talente locken F&E nach Ungarn, aber Produktionsnähe bestimmt die Standortwahl .....	91
6.2.2	Herausforderungen Rekrutierung und Personalbindung .....	95
6.2.3	Fallbeispiel: Mitarbeiterbindung: Ein Maßnahmenbündel gegen Fluktuation .....	95
6.3	Beschaffung – Globale Integration und Exportorientierung dominieren .....	97
6.3.1	Mengenbündelung durch Zentraleinkauf der Regelfall, lokale Lieferanten teils günstig, aber insgesamt schwach.....	97
6.3.2	Branchen mit Fertigung in Ungarn beschaffen teils lokal.....	99
6.3.3	Lieferantenentwicklung entscheidet über die Zukunft der ungarischen Beschaffung.....	100
6.3.4	Fallbeispiel: CLAAS Hungaria kft – Fertigung und Einkauf in Ungarn.....	101
6.4	Produktion – Produktion folgt meist Exportorientierung oder Globaler Integration .....	102
6.4.1	Lohn- und Skalenvorteile bestimmen die Produktion.....	103
6.4.2	Branchen bewerten Standortvorteile unterschiedlich.....	104
6.4.3	Standortwahl – Wo produzieren? .....	105
6.4.4	Automatisierungsgrad – Wie produzieren? .....	108
6.4.5	Aufwertung der Wertschöpfung – Was produzieren?.....	109
6.4.6	Investitionen in Qualifikation stärken die Produktion .....	110
6.4.7	Ausblick: Produktionsverlagerung einfacher Teile weiter gen Osten .....	113
6.4.8	Erfolgreich nach Ungarn verlagern – Best Practice .....	114
6.4.9	Fallbeispiel: WET – Aufwerten und verlagern.....	117
6.5	Marketing & Vertrieb – Geschäftstransfer in Marketing & Vertrieb.....	119
6.5.1	Marktchancen erfordern Marketing & Vertrieb vor Ort.....	120
6.5.2	Vertriebsbüros nutzen Geschäftstransfer besonders stark .....	120
6.5.3	Ungarn als Sales-Hub in Osteuropa nutzen .....	121
6.5.4	Kleine Anpassungen des Marketings zahlen sich aus .....	122

6.5.5	Fallbeispiel: Feinsteuerung im Vertrieb eines Chemieunternehmens .....	124
7.	Branchenanalysen: Fallbeispiele verarbeitender Industrien .....	127
7.1	Fahrzeugbau – Steigender Wettbewerbsdruck zwingt zur Neuausrichtung der Wertschöpfung in Ungarn .....	127
7.1.1	Deutsche Automobilfirmen global integriert .....	128
7.1.2	Branchenüberblick Pkw-Markt.....	129
7.1.3	Fallbeispiel: BMW – Märkte effizient entwickeln .....	135
7.1.4	Branchenüberblick Nutzfahrzeuge – Anhaltendes Wachstum nur im Lkw-Markt.....	137
7.1.5	Automobilproduktion in Ungarn – Stärkerer regionaler Wettbewerb .....	139
7.1.6	Branchenüberblick Automobilzulieferer .....	142
7.1.7	Fallbeispiel: Kompetenzzentrum Ungarn .....	147
7.2	Maschinenbau – Globale Integration im Mittelstand .....	148
7.2.1	Hoher Anteil Globaler Integration im Maschinenbau bleibt bestehen .....	149
7.2.2	Branchenüberblick Maschinenbau .....	149
7.3	Elektronikindustrie – Im Umbruch .....	156
7.3.1	Elektronikindustrie global integriert.....	157
7.3.2	Branchenüberblick Elektronikindustrie .....	158
7.3.3	Fallbeispiel: Erfolgreiche Transformation eines Elektronikunternehmens .....	165
7.3.4	Fallbeispiel: Verpasste Chancen? .....	166
7.4	Chemische Industrie – Im Aufwärtstrend.....	167
7.4.1	Chemieunternehmen größtenteils exportorientiert .....	167
7.4.2	Branchenüberblick.....	169
7.5	Pharmaindustrie – Hart umkämpfter Markt .....	176
7.5.1	Pharmafirmen klar exportorientiert .....	177
7.5.2	Branchenüberblick.....	178
7.5.3	Fallbeispiel: Biotest – Erfolg mit motiviertem Vertrieb.....	186
8.	Erfolgsfaktoren: Operative Anpassung an Besonderheiten des ungarischen Geschäftsumfelds .....	189
8.1	Ungarische Manager rekrutieren .....	190
8.1.1	Fallbeispiel: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur .....	197
8.2	Strategie an alle Mitarbeiter kommunizieren – Sinn fürs Ganze vermitteln .....	197
8.3	Mit einem klaren strategischen Ziel eintreten .....	199
8.3.1	Fallbeispiel: Europa aus Ungarn bedienen .....	201
8.4	Erfolg messen – Eine Selbstverständlichkeit .....	201
8.4.1	Fallbeispiel: CLAAS – Erfolgsmessung in der Produktion .....	205
8.5	Gute Beziehungen aufbauen – Eine lohnende Investition.....	206
8.6	Erfahrene Manager transferieren – Nicht so wichtig wie vermutet.....	208
9.	Empfehlungen für Manager .....	211
9.1	Strategie wählen.....	211

9.2 Strategie umsetzen: Operative Erfolgsfaktoren .....	213
9.3 Ausblick: Zukünftige Herausforderungen .....	214

### Teil III

## Tschechien als Markt und Standort deutscher Unternehmen

10. Tschechien: Mitte des neuen Europas .....	219
11. Strategiewahl: mit welcher Ausrichtung nach Tschechien? .....	225
11.1 Strategien heute .....	226
11.2 Wie wird die Zukunft aussehen? .....	228
11.3 Gibt es <i>die</i> Erfolgsstrategie? .....	229
12. Rahmenbedingungen Tschechiens als Markt und Standort .....	231
12.1 Die Asse – Wovon profitieren die Deutschen in Tschechien? .....	231
12.1.1 Verbundvorteile – Tschechien als Vorreiter in einem neuen Markt .....	232
12.1.2 Marktchancen – Kleiner Markt mit Potenzial .....	235
12.1.3 Standortvorteile – Günstige Löhne für qualifizierte Mitarbeiter .....	237
12.1.4 Skalenvorteile weniger wichtig .....	240
12.2 Barrieren – Nicht nur eitel Sonnenschein .....	241
12.2.1 Investitionsbarrieren – Wirtschaften im Schatten der Korruption .....	241
12.2.2 Handelsbarrieren – Alles besser seit EU-Beitritt? .....	246
13. Die Unternehmensfunktionen –	
Auf eigenen Beinen oder an der Nabelschnur der Mutter? .....	251
13.1 Evolutionärer Verlagerungsansatz von Aktivitäten nach Tschechien .....	253
13.2 Produktion .....	255
13.2.1 Fertigung in Tschechien –	
Identische Kompetenzen zu einem Fünftel der Löhne? .....	256
13.2.2 Fallbeispiel Produktion:	
F.X. Meiller – Das Musterwerk in Tschechien .....	267
13.3 Beschaffung .....	268
13.3.1 Rolle der Beschaffung in Tschechien –	
Vom Lieferungsempfänger zum Chefeinkäufer in Osteuropa .....	269
13.3.2 Fallbeispiel: Behr Group – Beschaffungszentrum für Osteuropa .....	275
13.4 Forschung & Entwicklung .....	276
13.4.1 F&E in Tschechien – Die noch unterschätzte Zukunftschance .....	277
13.4.2 Fallbeispiel: Lurgi Praha .....	280
13.5 Marketing & Vertrieb .....	281
13.5.1 Marketing & Vertrieb in Tschechien –	
Gute Beziehungen zu informierten Kunden .....	282

13.5.2 Fallbeispiel: DaimlerChrysler – Erfolg mit eigenem Vertrieb .....	289
13.6 Interne Unterstützungsfunktionen .....	289
13.6.1 Support aus Tschechien – Welche Aktivitäten müssen noch in Deutschland bleiben?.....	290
13.6.2 Fallbeispiel: Kostal – SAP für die Mutter, tschechische Lieferanten für die Gruppe.....	292
14. Branchenanalysen: Fallbeispiele verarbeitender Industrien .....	293
14.1 Automobilindustrie: Deutsche Dominanz .....	293
14.1.1 Branchenüberblick Automobilhersteller .....	293
14.1.2 Branchenüberblick Automobilzulieferer .....	298
14.1.3 Automobilsektor Vorreiter in Globaler Integration.....	299
14.1.4 Fallbeispiel: Škoda – Der deutsche Tscheche.....	301
14.2 Maschinen- und Anlagenbau: Tschechische Paradedisziplin .....	302
14.2.1 Branchenüberblick Maschinen- und Anlagenbau .....	302
14.2.2 Zunehmende Globale Integration im Maschinenbau .....	305
14.3 Elektronikindustrie – Aufschwung hält an .....	306
14.3.1 Branchenüberblick Elektrotechnik .....	306
14.3.2 Konstante Strategien in der Elektronikindustrie .....	309
14.3.3 Fallbeispiel: Bosch – Tschechien als wichtiges Rädchen im globalen Unternehmensverbund.....	310
14.4 Chemische Industrie: Immer noch Nachholbedarf.....	311
14.4.1 Branchenüberblick Chemische Industrie.....	311
14.4.2 Beginn Globaler Integration .....	313
14.5 Pharmaindustrie: Schwieriges Terrain.....	315
14.5.1 Branchenüberblick Pharma .....	315
14.5.2 Kaum Globale Integration in der Pharmaindustrie .....	317
15. Erfolgsfaktoren in Tschechien: Worauf kommt es an? .....	319
15.1 Erfolgsfaktor Erfolgsmessung und Controlling.....	320
15.1.1 Ziele, Strategien und Kontrolle .....	320
15.2 Erfolgsfaktor Management .....	322
15.2.1 Tschechische Manager oder internationale Besetzung für die Führung der Tochtergesellschaft? .....	322
15.3 Erfolgsfaktor Strategie kommunizieren und durchhalten.....	324
15.3.1 Bedeutung des richtigen Personalmanagements .....	324
15.3.2 Fallbeispiele .....	329
15.4 Erfolgsfaktor Beziehungen.....	331
15.4.1 Nichts geht über persönliche Beziehungen zu Geschäftspartnern .....	332
15.5 Erfolgsfaktor Unterstützung aus dem Stammhaus .....	332
15.5.1 An der Kandare oder an der langen Leine? .....	332
16. Blick in die Zukunft: Optimismus herrscht vor.....	337

Anhang .....	339
Literaturverzeichnis .....	343
Abkürzungsverzeichnis .....	347
Die Autoren .....	349
Stichwortverzeichnis .....	351